جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي "دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن"

إعداد الطالبة
بي كرد عبد الله مجيد

إشراف
الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر

رسالـة مقدمـة إلى عمـادة الدراسات العليـا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة العامة قسم الإدارة العامـــــة

جامعة مؤتة، 2010

الإهـــــداء

إلى والدتي العزيزة... نبع الحنان ومعلمتي الأولى.

إلى والدي العزيز... من علمني ومنحني الثقة والعزم وشجعني لأكمل دراستي.

إلى أخواني... من كانوا سندي بالحياة.

إلى حبيبي وزوجي منذر... من علمني الحب، ومنحني السعادة والدعم في الحياة.

إلى ابني... نور عيني وثمرة حبي.

إلى كل الأهل والأصدقاء... كل من عرفتهم وعشت معهم أحلى وأغلـى لحظـات حياتي.

بي كرد عبدالله مجيد

الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير وخالص العرفان إلى أستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر، صاحب الخلق الرفيع والعلم الغزير، والذي تكرم بالإشراف على رسالتي وقدم لي التوجيه والإرشادات والمساعدة التي كانت لها الأثر البالغ لانجاز رسالتي بشكل مميز.

كما أتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، كما اشكر كل أستاذتي من المراحل الابتدائية وإلى مرحلة ماجستير لأنهم علموني الكثير، وكما يقال (من علمني حرفاً ملكني عبداً).

كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد/ جامعة عمان العربية للدراسات العليا لكرمه اللامحدود في دعمي وتشجيعي علمياً ومعنوياً، كما اشكر الأستاذة لجنة التحكيم لمساعدتي في تحكيم استبانتي.

كما اشكر صديقاتي نغم وندى اللتان ساعدتاني في توزيع الاستبانة، كما اشكر زوجي منذر لمساندته ودعمه لي في رسالتي.

وفي الختام لا يسعني إلا أن اشكر المنظمة الأمريكية الامديست وبالأخص الانسة الفاضلة سالي الشلبي على هذه المنحة بما قدموا لنا من تسهيلات لإكمال دراسة الماجستير في الأردن، حيث إنها مبادرة طيبة منهم لأجل تطوير وتقدم العراق، وأرجو التوفيق للجميع.

بي كرد عبدالله مجيد

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي:

دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن

بي كرد عبد الله مجيد

جامعة مؤتة، 2010

هدفت الدراسة إلى بيان على أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (546) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصورات العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لإدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، وأن تصوراتهم للتميز التنظيمي جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في التميز التنظيمي، وأن أبعاد إدارة المعرفة تفسر ما مقداره (68.6%) من التباين في التميز التنظيمي.
3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة) ، ووجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى الجامعات الأردنية الخاصة فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا، وذلك عن طريق العمل على تخصيص الموارد المالية البشرية الكافية وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها لتحقيق التميز التنظيمي.

Abstract

The Impact of Knowledge Management on Organizational Excellence:

A Field Study at Jordanian Private Universities in Jordanian Middle Region

Begard Abdullah Majeed

Mutah University, 2010

This study aimed at investigating the impact of knowledge management on organizational excellence from the perspective of employees at Jordanian private universities in Jordan middle region. To achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed for data collection. The study sample was composed of (546) subjects, the Statistical Package for Social Science; Version 16 (SPSS, 16) was used to analyze the questionnaire data. The most important findings of this study were the following:

1. The perceptions of employees toward knowledge management at Jordanian private universities were at high level, and their perceptions toward organizational excellence were also high.
2. There is an impact of knowledge management dimensions on organizational excellence which explains (68.6%) of deviation in the dependent variable (organizational excellence).
3. There are statistical significance differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) in the employees perceptions toward knowledge management attributed to demography variables (Gender, academic qualification, age, and experience), and statistical significant differences exist at the level ($\alpha \leq 0.05$) in the employees perceptions toward organizational excellence attributed to demographic variables (Gender, academic qualification, age, experience).

The study recommended that the Jordanian private universities to adopt management philosophy and organizational methods that supports the implantation of knowledge management by top management, through allocation of adequate financial and human resources instill flexible and collaborative organizational culture that supports knowledge and sharing it to achieve organizational excellence.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

1. 1 المقدمة:

شهد القرن الواحد والعشرين مرحلة متطورة من حيث تحول عصر الصناعة إلى عصر المعرفة. وبذلك أدركت العديد من المنظمات أهمية المورد المعرفي المخزون في عقول العاملين لديها، وهو ما شجع المنظمات إلى التفكير في كيفية الاستفادة من المعرفة في تكوين قوى بشرية مؤهلة لتستخدمها لخدمة المجتمع لتحقيق أهدافه العامة والخاصة، بحيث يتيح للأفراد فرص المشاركة في منظماتهم للتعرف على المشكلات والعمل على التعامل معها تحقيقا لأهداف المنظمة ومنها التميز، ومن هنا يظهر القاسم المشترك بين المعرفة والتميز التنظيمي.

فبدون المعرفة لا تكون للمنظمة القدرة على مواكبة التطورات، إذ أصبحت المواكبة من أهم مقومات نجاح أي منظمة، وهي تكمن في قدرتها على الالتحاق بأحدث التطورات التي شهدها عصر ثورتي التكنولوجية والمعلوماتية في القرن العشرين.

ونتيجة لذلك ظهرت في الجامعات طرق جديدة للبحث عن القدرات الموجودة لدى العاملين فيها، وذلك إما من خلال تشجيع انتقال المعرفة المتوفرة لديها أو من خلال الحوافز، أو من خلال توفير المستلزمات المطلوبة لتنمية قدراتهم، وتستطيع الجامعات أيضاً عن طريق الاستقصاء والبحث عن قدرات جديدة بمواصفات الوظيفية المطلوبة التعيين فيها من أجل تحقيق التميز التنظيمي. فتتميز الجامعات العالمية من خلال موظفيها ذوي الإطلاع الواسع الذين يدركون الأهداف المتعلقة بجامعتهم والقضايا التي تهمها، والذين يمكن تسميتهم بالخبراء أو الأصول المعرفية. وبالتالي فان المعرفة ليست جواهر ثمينة يحتفظ بها ويشرف عليها شخص بعينه بقدر ما هي جملة من المعلومات والتدابير والإجراءات والحقائق التي يجب أن تسير في جو تشاركي تعاوني اتصالي تقني. وقد أصبحت المعرفة المتمثلة بالخبرات والقدرات والمهارات الإنسانية من القوى الأساسية غير الملموسة، فهي أغلى القوى

التي تعتمدها النظم المؤسسية في مختلف المجتمعات بهدف تقديم أفضل الخدمات وتحقيق زيادة بمعدل الأداء بما يساهم في تميزها عن المؤسسات الأخرى.

1. 2 مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة ببيان مدى إدراك أهمية إدارة المعرفة لتحقيق التميز التنظيمي. كانت المنظمات في القرون الماضية تهتم بالأيدي العاملة القادرة على إنتاج السلع والخدمات بالقوة الجسدية والصحة وكان همها الأكبر إنتاج أكثر وحدات أو كميات بأقل وقت واقل كلفة، وأما في القرن الحالي فقد أصبحت المنظمات تهتم بالعاملين ذوي الخبرات والدراية بالعمل المخصص لهم، بمعنى الاهتمام بالقوة الجسدية سابقاً، والان الاهتمام بالقدرات العقلية المنتجة للسلع والخدمات بأقل وقت واقل جهد واقل كلفة للمنظمة، فغرض من الدراسة هو اختيار العاملين حسب ممارستهم ودرايتهم للوظيفة الواجب القيام بها واستخدام التكنولوجيا المتطورة من حاسبات وبرمجيات واكتساب المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها وإدامتها، وذلك للوصول إلى تحقيق التميز التنظيمي للمنظمة ضمن المنظمات من نفس التخصص.

1. 3 أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لإبعاد إدارة المعرفة (القوى البشرية، والتكنولوجيا، والعمليات)؟

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لإبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية)؟

1. 4 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية إدارة المعرفة في إدارة أنشطة وعمليات الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الوسط بالأردن وأثر ذلك في تميز هذه الجامعات. إذ تساهم المعرفة فيها من خلال دفعها واعتمادها أشكال للتنسيق

والتصميم لكي تكون أكثر مرونة. وتتيح إدارة المعرفة للجامعة التركيز على المجالات التي تكون فيها أكثر إبداعا، وبذلك تحفز الإبداع والابتكار المتواصل. كما تحول إدارة المعرفة الجامعات إلى مجتمعات معرفية تتكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة، إذ تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة، فترشد المعرفة المديرين إلى كيفية إدارة منظماتهم، باعتبارها العنصر الفاعل لتوليد التميز التنظيمي وإدامته.

1. 5 **أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى بيان أثر مدى تطبيق إدارة المعرفة في التميز التنظيمي في الجامعات الاردنية الخاصة التي تعتبر من أهم المنظمات المجتمعية التي تنعكس مخرجاتها على المجتمع بشكل كبير. كما تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- تطوير تكنولوجية بما يناسب الجامعات من خلال إدخال حواسيب متطورة واستخدام برامج جديدة تساعد الأفراد للوصول إلى المعرفة الموجودة في الجامعة وتطويرها والاستفادة منها وتداولها.

2- تحديد عمليات إدارة المعرفة وكيفية الحصول عليها وحمايتها، من اكتساب للمعرفة وتخزينها وتوزيعها وإدامتها وإعادة استخدامها وتعظيمها.

3- تستطيع الجامعات استقصاء القوى البشرية لتعينها، ونشر الثقافة المعرفية والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.

4- التاكد من فاعلية الجامعات الخاصة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات للعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وإسهامها في نشر أفضل الممارسات فتهدف إلى الإبداع والوعي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم، وأخيرا خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة المعلوماتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

1. 6 فرضيات الدراسة:

تحاول الدراسة اختبار الفرضيات الآتية:-

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدى تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها (القوى البشرية، والتكنولوجيا، والعمليات) على تحقيق التميز التنظيمي.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإبعاد إدارة المعرفة (القوى البشرية، والتكنولوجيا، والعمليات) في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإبعاد إدارة المعرفة (القوى البشرية، والتكنولوجيا، والعمليات) في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإبعاد إدارة المعرفة (القوى البشرية، والتكنولوجيا، والعمليات) في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين لإبعاد إدارة المعرفة تعزى للخصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمنصب الإداري، وسنوات الخبرة).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين لتحقيق التميز التنظيمي تعزى للخصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمنصب الإداري، وسنوات الخبرة).

1. 8 التعريفات الإجرائية:

إدارة المعرفة: عرفها ويكيبيديا (Wikipedia, 2003) بأنها عبارة عن مصطلح يرتبط بالعمليات أو المراحل من اجل إيجاد، ونشر، واختبار، واستخدام المعرفة لأغراض مفيدة. أما الدراسة الحالية فعرفت إدارة المعرفة بأنها عملية إدارية منتظمة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة الرئيسية ومنها تحقيق التميز التنظيمي.

القوى البشرية: عرفها (درة والصباغ، 2010: 70) بأنها جميع الأفراد العاملين في المنظمة من مديرين وعمال ومستخدمين. وللقوى البشرية تأثير كبير على أداء المؤسسة فهي المورد الأساسي، وعليه يعتمد نجاح المؤسسة أو فشلها. أما الدراسة الحالية فعرفت القوى البشرية بأنها تشجيع الأفراد لتبادل المعرفة فيما بينهم ووضع النظم الملائمة لاكتساب وتقاسم المعرفة في كل أرجاء المنظمة.

التكنولوجيا: عرفها (نورالدين، 2010: 107) بأنها الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة في معالجة المعلومات والمعرفة من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها وربما تطويرها وتحديثها وإعادة استخدامها في المنظمة من اجل الوصول إلى أهداف بسرعة فائقة وبأداء عالي.

العمليات: هي جميع الأنشطة التي تسعى إلى خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها وتطبيقها والاستفادة منها في خدمة الأهداف التنظيمية. أما الدراسة الحالية فعرفت بأنها عملية انتزاع المعرفة الضمنية من الفرد وتحويلها إلى معرفة صريحة يمكن اكتسابها وخزنها وتدويرها لأجل الاستفادة القصوى منها.

التميز: يعرف التميز في المعجم الوسيط بأنه من ماز وتعني العزل والفرز. وامتياز الشيء أي بدا فضله على مثله، وتميز الشيء امتاز عن غيره، أي أن التميز هو أن تكون أفضل من الأفضل.

التنظيم: عرف (عبوي، 2006: 20) التنظيم بأنها عملية تحليل النشاطات وتحليل القرارات وتحليل العلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن دراستها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي وأخيرا اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف.

التميز التنظيمي: عرفتها (المجالي، 2009: 142) أي قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهـدافها بـصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات. وعرفت التميز التنظيمي في الدراسة الحالية بأنها حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية مـن الأداء والتنفيذ في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات الـسابقة من الإنجاز والأداء.

المنظمات المتميزة: عرف (الكبيسي: 2004: 113) المنظمـات المتميـزة بأنهـا المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وان يجربوا ما لديهم من قدرات ومهـارات لإحـداث التغيـر والتحسين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم من اجل تحقيق أهـدافهم. وعرفـت الدراسة الحالية المنظمات المتميزة بأنها المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل المنظمات العالمية في أداء مهامها، وتربطها مع زبائنها والمتعاملين معها علاقـات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات منافسيها ونقاط ضعفهم وقوتهم، والبيئـة المحيطـة بها، بحيث يكون لها تنظيم متميز تختلف عن مثيلاتها.

القيادة: عرفها (جعلوك، 1999: 9) بأنها نشاط يمارسه شخص ما يؤثر فيـه علـى مجموعة من الناس تجعلهم يتعاونون ويوجهون طاقاتهم لتحقيق هدف معـين, أمـا الدراسة الحالية فعرفت القيادة بأنها كيفية إدارة المعرفة من قبل القادة والتعامل مـع المؤهلات المعرفية داخل المنظمة لأجل تحقيق مميزات جديدة للمنظمة.

المرؤوسين: عرفها بورخارت (Burkhart, 1993) بأنها درجـة اتـصاف أعـضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيـات إبداعية متميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها دونمـا تـذمر وتـشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة.

الثقافة التنظيمية: عرفها (المرسي، 2006: 13) بأنهـا مجموعـة الإيـديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما، أما الدراسة الحالية فعرفت الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والافتراضات والأعراف والاتجاهات التي يستخدمها الأفـراد فـي إدراك وتجديـد

المعارف والمواقف الجديدة أي نتاج للتفاعل بين الفرد والمنظمة واسـتخدامها مـن اجــل تميــز المنظمــة عــن غيرهــا بوجانــان وهوسزينــسكي (Buchanan & Huczynsky, 2004: 623).

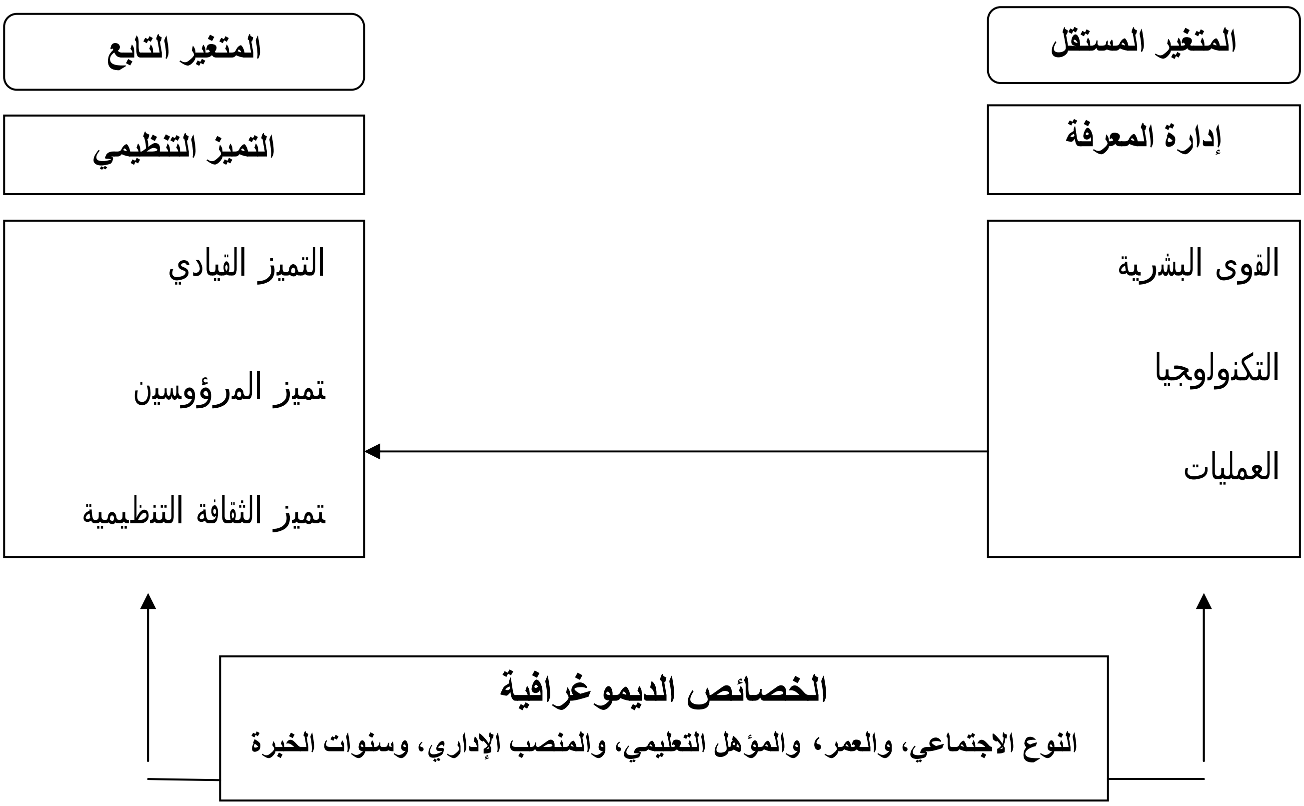
1. 9 أنموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة للمتغير المـستقل (إدارة المعرفـة) وأبعاده (القوى البشرية، التكنولوجيا، العمليات) والمتغير التابع (التميـز التنظيمـي) وأبعادها (التميز القيادي، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيميـة) والخـصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمنـصب الإداري، وسنوات الخبرة).

الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة

اثر إدارة المعرفة بإبعادها على التميز التنظيمي بإبعادها



المصدر: أعداد الباحثة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري

يتناول هذا الجزء من الدراسة الأساس النظري لإدارة المعرفة، كما يتناول التميز التنظيمي وأثر إدارة المعرفة عليه.

مفهوم إدارة المعرفة:

يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الجوهرية التي تتعامل مع الخزين غير الملموس في المنظمة. وقد تناولت الدراسات جوانب عدة وقدمت توضيحات عنه بقصد تطوير تطبيقاتها في منظمات الأعمال المختلفة.

فقد عرف نيومان (Newman, 1994: 1) إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسي نوعية القرارات وتنفيذها. كما عرف دافت (Daft, 2001: 257) إدارة المعرفة بأنها الجهود المبذولة من قبل المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من القوى المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميته برأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة. وعرف (السالم، 2002: 185) إدارة المعرفة بأنها مشاركة المنظمة في المعلومات لتحقيق أهداف عديدة كالإبداع، وعدم ازدواجية الجهود وتحقيق الميزة التنافسية. كما عرفها دالكير (Dalkir, 2005) بأنها التنسيق المدروس والمنظم للأشخاص والتكنولوجيا والعمليات والبناء التنظيمي في المنظمة من أجل إضافة القيمة من خلال إعادة الاستخدام والابتكار، ويتحقق هذا التنسيق من خلال توليد المعرفة والمشاركة بها وتطبيقها من خلال تقديم الدروس القيمة التي تم تعلمها والاستفادة من أفضل الممارسات في ذاكرة المنظمة من اجل رعاية التعلم التنظيمي المستمر.

أهمية إدارة المعرفة:

تمثل إدارة المعرفة أهمية كبيرة، سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها. وقد ازدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة، بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق، وزيادة معدلات الابتكار والتجديد، والضغوط التنافسية وما يترتب عنها من

تقليص في حجم القوة العاملة وزيادة معدلات الإنتاج والسعي إلى التميز لأجـل أن تحافظ المنظمة على دورها في السوق ومكانتها والتكيـف مـع البيئـة المحيطـة وتطوراتها المستمرة، فتعد إدارة المعرفة الأساس في الاسـتخدام الأمثـل للمـوارد المعرفية في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية وأدامتها (بطاينة، 2010: 28).

ويمكن القول أن أهمية أدارة المعرفة تظهر فيما يـأتي: أن إدارة المعرفـة تساهم في تقليل التكاليف ورفع المجهود كذلك تعتبر عملية نظامية تكاملية لتنـسيق أنشطة المنظمة، كم وتعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاسـتثمار رأسـمالها الفكري وأداة تحفيز لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، فهي توفر فرصة للحصول على ميزة تنافسية دائمة للمنظمة، وتساهم في تعظيم قيمة المعرفة المتوفرة لديها.

مداخل إدارة المعرفة:

ذكر (مطر، 2007: 44؛ ونجم، 2008: 108) ثلاثـة مـداخل لإدارة المعرفـة وهي:

أولاً: مدخل المركزية أو اللامركزية المعرفية:

يعتبر مدخل مركزية المعرفة أنه المدخل الأعلى والسفلي، حيث أن الشركات القائمة على المعرفة القياسية المحددة في إجراءات وقواعد وممارسات قياسية. وإذا كانت الشركات الهرمية تركز المعلومات الاثرى والأعمق وغير الروتينية في القمة, والمعلومات الأكثر فقراً وسطحية واقل أهمية وأكثر روتينية في الأدنى, فان مـدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تبنى وتعمل وتدار في القمة ليتم تحويلها إلى قواعد وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الأدنى.

أما مدخل اللامركزية للمعرفة وهو مدخل أدنى- أعلى، وفي هذا المدخل فان التعويل يكون على الأفراد وخبراتهم وتجاربهم التي يوظفونهـا فـي مـشروعاتهم ووظائفهم ومهامهم في سياق فريد خاص بظروف كل حالة وكل مهمة.

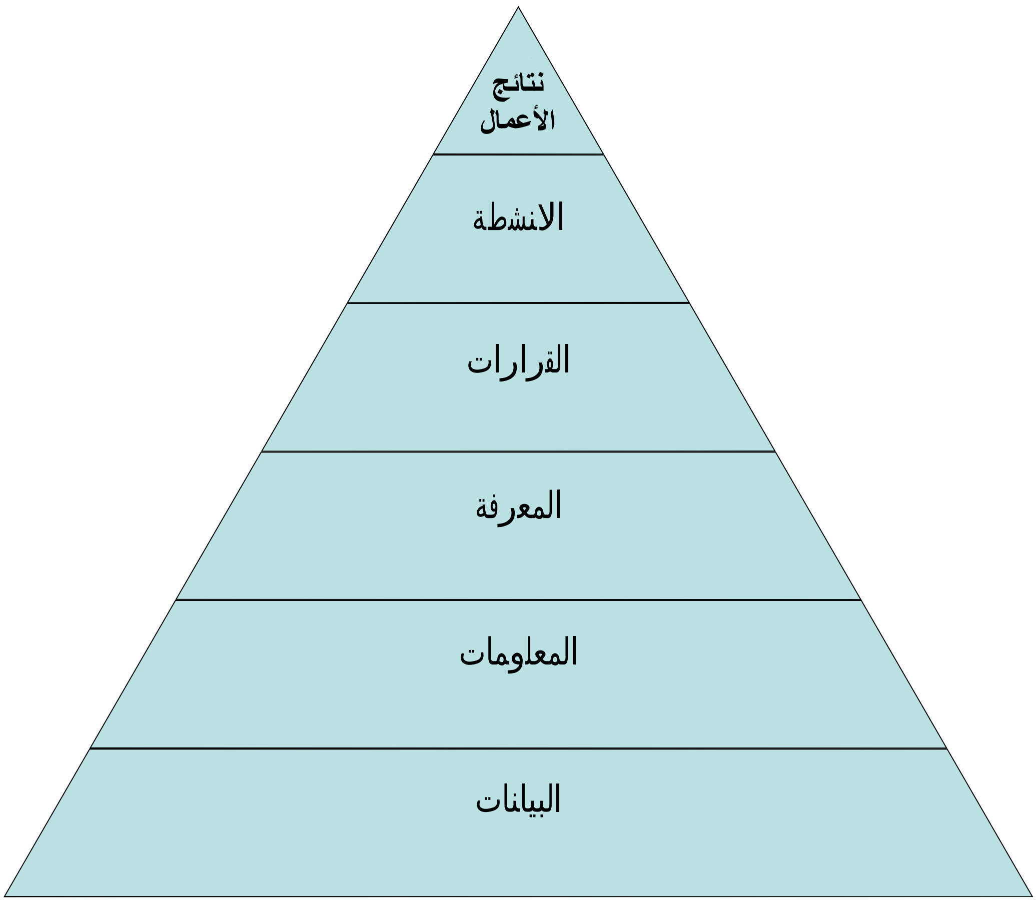
ثانياً: مدخل البيانات- إستراتيجية المعرفة:

يوجد في إدارة المعرفة ثمة هرمية تتمثل في تدرج البيانـات والمعلومـات والمعرفة... الخ، ولقد قدمت هذه الهرمية بإشكال متعددة إلا أنها تشترك جميعها في

أنها تبدأ من البيانات التي تعتبر المادة الخام لتتدرج إلى مـستوى الأعلـى الأكثـر تنظيما وقيمة. ويمكن تمثيل هرم القيمة القائم على المعرفة في الشكل رقم (2):

الشكل رقم (2)

هرم القيمة القائم على المعرفة



المصدر:(مطر، 2007؛ ونجم، 2008).

ثالثا: مداخل سلسة الرافعة - الابتكار:

وهذه المداخل تحدد في ضوء التعريفات الثلاثة لإدارة المعرفة وهي:

1- مدخل الرافعة: وهو مدخل القياسي الذي يقوم على أســاس العلاقــة المرمــزة القياسية ويساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير الإمكانات العظيمة لتكنولوجيا المعلومات.

2- مدخل التوليفة: وهو المدخل الذي يعمل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من اجل إيجاد توليفات وخدمات واستــشارات جديــدة فــي مجالها الحالي أو المجالات الأخرى. والواقع أن هذا المدخل هو حالة الوســيطة بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق وقواعد ومستودعات البيانات وفــق مدخل الرافعة وبين إدارة المعرفة القائم على الأفراد ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق مدخل ألابتكاري.

3- المدخل ألابتكاري: وهو مدخل قائم على إنشاء المعرفة. وفي هذا المدخل فــان إدارة المعرفة هي اكبر من تكنولوجيا المعلومات.

وذكر (حسن، 2008: 18) أيضا ثلاث مداخل لإدارة المعرفة وهي:

أولا: مداخل دراسة إدارة المعرفة: وهنا أشار إلى ثــلاث مــداخل لدراســة إدارة المعرفة وهي:

المدخل الأول: يركز على دراستها بوصفها رأس مال فكري من خلال التركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة خاصة المكثفة معرفياً والتي تحدد القيمة السوقية للمنظمة.

المدخل الثاني: والذي يدرس إدارة المعرفة بحد ذاتها ويعني الباحثون هنا بدراســة طرائق توليد المعرفة وخزنها والمشاركة فيها واستخدامها.

المدخل الثالث: وهم مدخل اقتصاد المعرفة وهو مجال علماء الاقتصاد ونقادهم حيث يتم التركيز على الخصائص الرئيسية للمعرفة والتي تؤثر في قيمتها الاقتصادية.

ثانياً: مداخل تصميم إدارة المعرفة: وهنا أشار إلى جملة من المداخل لتصميم إدارة المعرفة وهي:

أ- نظام تصميم موجودات المعرفة: وبموجبه فان إدارة المعرفة تفهـم كفعاليـة مكونة من جهد حلقي لثلاث فعاليات رئيسية وهي:

1- المفاهيمية: وتشمل تحديد المعرفة وتحليل نقاط القوة والضعف فيها.

2- الانعكاس: ويشمل التحسينات وخطة التغيير.

3- الفعل: أي تنفيذ التغييرات ومراقبة التنفيذ.

ب_ مدخل إدارة المعرفة الأعمال: ويركز على ربط فعاليـات إدارة المعرفـة وأهداف العمليات الأعمال، وعلى قاعدة المعرفة والأنظمة والوثائق.

ج- مدخل سلسلة قيمة المعرفة: ويركز على التوافق بين عمليات الأعمال ومهام إدارة المعرفة، ويتم وضع ست مهام لإدارة المعرفة وهي: تحديد المعرفـة المطلوبة، وتوثيق المعرفة المتوفرة، والتطوير، والمشاركة، والتطبيق، وتقييم المعرفة.

ثالثاً: مداخل تنفيذ إدارة المعرفة: وهنا أشار إلى مدخلين لإدارة المعرفة وهما:

مدخل الجيل الأول: وبموجبه تركز المنظمات على الجوانب المالية والاقتـصاد في النفقات.

مدخل الجيل الثاني: ويفترض انه عندما تنضج إدارة المعرفة في المنظمة ينبثق جيل ثان ذو خصائص بارزة مثل القدرة على التمييز بين جانبي العرض والطلب لإدارة المعرفة. ففي جانب العرض يكون التركيز فقط علـى توزيـع المعرفـة المتوافرة، أما في جانب الطلب فيركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة لذا تميل نحو التعلم والإبداع.

وتبنـاه الدراسـة الحاليـة ثـلاث مـداخل لإدارة المعرفـة وهـي (الفاعوري، 2005: 54-55):

أولا: المدخل الاجتماعي:

ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة لأن نعرف عن شـي، أي أنها عملية التعلم في إطار اجتماعي، ومن ثم ينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة، أي أنها تعني خلق المعرفة وتفسيرها ونـشرها واستخدامها والحفاظ عليها وتطويرها.

ثانياً: مدخل تكنولوجي:

ويقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها لدعم إدارة المعرفة عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها. ويتم ذلك باستخدام وسائل تكنولوجية متعددة مثل البريد الالكتروني، ونظم دعم القرار، ومؤتمرات الفيديو، والبرمجيات الحديثة للنظم المتقدمة لدعم القرار وتحسين العمل الجماعي بين المتخصصين المنتشرين جغرافياً.

ثالثاً: المدخل الإداري:

ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تسعى الى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من التميز التنظيمي.

أبعاد أدارة المعرفة:

ذكر (عليان، 2008: 179) ستة أبعاد لإدارة المعرفة وهي البعد الإدراكي، التغيير، قياس المعرفة، الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، محتوى المعرفة، الأدوات، وبين (الظاهر، 2009، 158) أربعة أبعاد إدارة المعرفة وهي الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والقيادات التنظيمية، وتكنولوجيا المعرفة. كما حدد (نور الدين، 2010: 79؛ والزيادات، 2008: 67) ثلاثة أبعاد للإدارة المعرفة وهي: البعد التكنولوجي، والبعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة، والبعد الاجتماعي. كما حدد (بطانية والمشاقبة، 2010: 10) ثلاث أبعاد لإدارة المعرفة وهي الأفراد، الصنعيات، الكينونة التنظيمية. ولغايات دراستي اخترت ثلاثة أبعاد لإدارة المعرفة وهي التكنولوجيا، والقوى البشرية، والعمليات، وذلك لكونها أكثر شمولية وانسجام مع دراستي وكالاتي:

أولا: التكنولوجيا ودورها في إدارة المعرفة:

تؤدي التكنولوجيا دوراً مهما في إدارة المعرفة، سواء في تكوين المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها فهي تؤدي دوراً كبيراً بالتنسيق مع القوى البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات، والأنظمة الخبيرة، حيث إن استخدام الأنظمة الخبيرة يتم من خلال إيجاد برامج يتم بموجبها

خزن الخبرات والمعارف المتراكمة بما تتضمنه من تفكير وإدراك وتصرف وسلوك للمساعدة في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات (خلف، 2007: 60)

ومن أمثلة هذا البعد كما بينها(نور الـدين, 2010: 168) محركـات البحـث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة والتي تعمل جميعها علـى معالجـة مـشكلات إدارة المعرفـة بـصورة تكنولوجية، ولذلك تسعى المنظمة إلى التميز من خلال امتلاك البعـد التكنولـوجي للمعرفة.

كما ذكر الوظائف والخدمات التي تقدمها التكنولوجيا لإدارة المعرفة بما يلي:

1- البريد الالكتروني مع كل أنحاء المنظمة والعالم.
2- الاستفادة من المنجزات العلمية في مجـال الهندسـة والعلـوم والمعرفـة والمعلومات.
3- التعليم والتعلم عن بعد واكتساب المعرفة.
4- كل المجالات التي قد لا يذكرها الإنسان وهي متصلة بالتكنولوجيا سـيجدها حتمت في ساحة الانترنت الواسعة والهائلة والتي تعتبر وسيلة وأداة هامـة من أدوات الحصول على المعرفة ودعم إدارة المعرفة.
5- إنشاء صفحات خاصة للدعوة لموضوع معين ونشر المعلومـات والمعرفـة التي يرغب إن يطلع عليها الآخرون.

ويمكن أن نلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة (الكبيسي، 2005 : 95):

أ- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجـودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة.

ب- أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة مع تفاعل القوى البشرية لتوليد معرفـة جديدة.

ج- أسهمت التكنولوجيا في تنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخزن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.

د- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوافر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي (عبد الوهاب، 2005):

1- القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة.
2- والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام.
3- والتعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد.
4- والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكـد مـن وجـود تناقضات.

وتستخدم تكنولوجيا وأنظمة إدارة المعرفة من اجل انتفاع من توافق الآليـات المتعددة مع تكنولوجيا المتعددة، ومن الجانب الآخر فإن آليـات وتكنولوجيـا إدارة المعرفة تستند على البنية التحتية لإدارة المعرفة، حيث أن هذه البنية التحتيـة لإدارة المعرفة تحتوي على خمس عناصر هي: ثقافة المنظمة، البنية التحتيـة لتكنولوجيـا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الاتصالات، المعرفة المشتركة (نجم، 2005: 103).

ثانياً: القوى البشرية ودورها في إدارة المعرفة:

يمثل القوى البشري أهم عناصر إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية. والمقصود بالقوى البشرية هنا كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، ومديرو القوى البشرية ومديرو الأقسام الأخرى والأفراد المـساهمون فـي عمليـات إدارة المعرفة، لذلك فإن القوى البشرية هم المكونات الرئيسية في بـرامج إدارة المعرفـة ولا يمكن العمل من دونهم. وصناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم (الكبيسي، 2005 :92).

لذلك لابد من الاهتمام بالقوى البشرية بدءاً من الاستقطاب والمحافظـة علـيهم، وتنميتهم من خلال اكتسابهم المعارف والاتجاهات والقدرات والمهارات التي تمكنهم من قيامهم بالأعمال المنوط بهم، وتدفعهم للعمل باستمرار، وتعالج أوضاعهم وذلـك من خلال (رزوقي، 2004):

1- منحهم وتخويلهم السلطة لأداء أعمالهم.
2- توفير قيادة حكيمة.

3- تكريس المستويات العليا لاهتمام في رفع دافعية العاملين نحو المعرفة.

ففي عصر المعرفة أصبحت الأدمغة أكثر قيمة من العضلات. وهنا تقع المسؤولية الكبيرة على التعليم في التأهيل الأولي من خلال تزويد الطلبة بمهارات التفكير الإدراكي والتقني، حيث أصبح العمل يتطلب كفاءات أكثر من مجرد الحصول على شهادة، كفاءات تمزج التعليم بالخبرة وتولد الإبداع والابتكار.

ويذكر (مراياتي، 2000) "إن تطور المعرفة السريع يتطلب التدريب مدى الحياة، كما يتطلب مستوى علمياً وتكنولوجياً للعمالة أعلى من السابق، والحاجة لاكتساب التعلم أصبحت حاجة ماسة للعاملين".

وأشار (كرمللي، 2005: 125) إلى فوائد يمكن الحصول عليها من خلال الاحتفاظ بالقوى البشرية لمدة طويلة، ومن هذه الفوائد: عملية استقطاب أفراد جدد عملية باهظة التكاليف، ثم الرغبة في إدامة الاستثمار في التدريب والتطوير والاستفادة من عوائده، وأن معدل دوران الأفراد يؤثر في معنويات الفريق، وقد تتعرض العلاقات مع الزبائن إلى الأذى والضرر إذا كان هناك معدل دوران مرتفع في الأفراد، وتؤدى زيادة معدل دوران الأفراد إلى انخفاض معدل تطوير الإنتاج والإبداع.

ثالثا: العمليات ودورها في إدارة المعرفة:

تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة، ويتم ذلك من خلال (حجازي، 2005: 88):

1- الفعالية: أي أداء العمليات الأكثر ملائمةً، واخذ أفضل القرارات الممكنة، وتظهر اثر إدارة المعرفة على الفعالية المرتبطة بالعمليات من خلال المساعدة في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر ملائمةً لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية، وهذا ناتج من استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة، وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل الخطط أكثر استقراراً.

2- الكفاءة: أي أداء العمليات بسرعة وأقل كلفة ممكنة، ويكون اثر إدارة المعرفة على الكفاءة المرتبطة بالعمليات على النحو التالي:

أ- دفع العاملين على المشاركة في المعرفة وانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة.

ب- تجنب الدخلاء في مجال العمل التخصصي، أي لا مجال للضعيف أو الدخلاء في مجال العمل.

ج- تقليل الكلفة.

3- الابتكار والتميز: أي أداء العمليات بصورة ابتكاريه مما يؤدي إلى التميز في العمل، بالإضافة إلى تطوير عمليات في المنظمة، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداء مساعد في تحفيز نشاطات العصف الذهني.

عمليات إدارة المعرفة:

بالرغم من الاهتمام الكبير من الباحثين بإدارة المعرفة وقيمتها الكبيرة بالنسبة للمنظمات ألا أنهم لم يتوصلوا إلى نظرية واضحة لإدارة المعرفة والتي يمكن أن تقود هيكلية تحليلية واضحة لهذا المفهوم. فلا يوجد نموذج موحد ومتفق عليه بين الباحثين لتحديد ما يجب على الإدارة القيام به عند إدارتها للمعرفة. وفي هذا الصدد يعتقد بيلسن وسوندريس (Pearlson & Saunders, 2004) أن إدارة المعرفة تتضمن أربع مراحل رئيسية وهي: توليد المعرفة، حيازة المعرفة، تصنيف المعرفة، ونقل المعرفة.

أما كروفورد (Crawford, 2005) فيستخدم مصطلح المعلومات كمرادف لمصطلح المعرفة، وبالتالي اعتمد ثلاث مراحل لإدارة المعرفة وهي: اكتساب المعلومات، خلق المعلومات، وتطبيق المعلومات. وحدد (العلي وآخرون، 2006: 38) ست عمليات لإدارة المعرفة وهي: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة وتوزيعها، تطبيق المعرفة، أما (الخشالي، 2009) فاقترح ثلاث مراحل للمعرفة في دراسته وهي: اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، الاستجابة للمعرفة، وحدد (ياسين، 2008: 74) أربعة عمليات لإدارة المعرفة وهي: استقطاب المعرفة، وتكوين المعرفة، والمشاركة بالمعرفة، وتطبيق المعرفة، أما (الملكاوي، 2007: 88؛ والزيادات، 2008: 90)

فاظهرا ستة عمليات لإدارة المعرفة وتتمثل في: التشخيص، والأهـداف، والتوليـد، والتخزين، والتوزيع، والتطبيق أو المتابعة.

ساستعرض ولأجل دراستي عمليات إدارة المعرفة من النواحي الآتية: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيـق المعرفـة، وذلـك لكونهم أكثر صلة وشمولية، وتحقق أهداف رسالتي.

أولا: تشخيص المعرفة:

تبدأ عملية تشخيص المعرفة بالتساؤل هل المعرفة موجودة في رؤوس العـاملين أم في النظم والإجراءات, كما لابد من ابتكار المعرفة من خلال الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية للمنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، ويمثـل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية ابتكـار معرفـة جديدة (بطاينة والمشاقبة، 2010: 53).

ثانيا: اكتساب المعرفة:

يتم ذلك من مصادرها المختلفة, وقد تكون داخلية (مستودعات المعرفة) مـن خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور الندوات والمؤتمرات والنقـاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل، وقد تكون خارجية من خـلال المـؤتمرات الفيديو, الشبكة الإلكترونيـة والأبحـاث العلميـة فـي المجـال اواد وغـازيري (Awad & Ghaziri, 2004).

ثالثا: خزن المعرفة:

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسـسات التـي تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملهـا الأفـراد الـذي يغادرونها لسبب أو آخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بهـا مهـم جـداً لاسـيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيـف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفـة فيهـا، لأن هـؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها ميلير (Miller, 2005).

رابعا: توزيع المعرفة:

تحتاج المعرفة أن يشترك بها جميع الأقسام قبـل اسـتخدامها علـى المـستوى التنظيمي, حيث يتطلب الأمر في كثير نمن الأحيان مـشاركة عـدد مـن الأقـسام التنظيمية مثل قسم التسويق والعمليات والمالية قبل تقديم منتج معين إلـى الـسوق، وهي عملية ليست سهلة بسبب تأثير البيئة والثقافة التنظيمية بشكل أوضح في عملية تحويل المعرفة الكامنة إلى معرفة معلنة والتي تعتمد على المشاركة والمحادثة والثقة والتعاون ميرتنس وديسكووزوي (Mertins & Descouwzoe, 2003).

حدد (الطيب، 2009) توافر أربعة شروط لنقل المعرفة هي :

1- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً وقـد تكون شيئاً آخر.
2- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها.
3- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك.
4- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي .

ويشار في هذا الصدد إلى دور تجمعات الممارسة التي تأخذ علـى عاتقهـا المشاركة بالمعرفة وبنموذج الوكيل التقني والذي يقوم بنقل وتوزيع المعرفـة عبـر الصناعات وطبقاً لـ (الطيب، 2009) فإن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة وهي:

1- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.
2- (شبكة المعلومات الداخلية) الإنترانت.
3- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
4- وكلاء المعرفة.
5- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
6- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم .

ويؤكد خبراء إدارة المعرفة ذوي الخلفية التعليمية على أن التـدريب يعـزز معرفة المستخدمين، أما الآخرون المهتمون بالعلاقات المتبادلـة بـين الأشـخاص

فيروجون لأساليب المشاركة بالمعرفة بين الفرق ومجموعات العمل ويجب الانتباه إلى ثلاث نقاط مهمة (ياسين، 2007: 109):

الأولى:- إن المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى الجماعي.

الثانية:- اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة.

الثالثة:- إن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لأن الأخيرة لا تتضمن عنصر التفكير.

إن أساليب التدريب والحوار تلاءم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

خامسا: تطبيق المعرفة:

يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي يقوم بها. حيث يمكن التمييز بين آليات ثلاثة لتطبيق المعرفة وهي سوراري (Surrary, 1999):

1- التوجيهات: ويقصد بها القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء.

2- الروتين: يشير الروتين إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.

3- فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا: إي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا، فيتم استخدام المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها. وفي هذه الآلية تتولى الفرق ذات المعرفة والتخصصات المطلوبة التصدي لحل المشكلات.

مفهوم التميز التنظيمي:

يتبادر إلى الذهن سؤالاً هاماً، لماذا التميز وكيف نصبح متميزين؟ وقد يسأل الناس عن الإصرار على صناعة التميز على مستوى المنظمات والأفراد. وللإجابة على هذا السؤال الهام، أولا يجب أن نعرف ماذا نعني بالتميز.

عرف ويلاند (Wheeland, 1994) التميز بأنه ما يقوم به الإنسان من عمل من أجل وضع الأفكار الذهنية في شكل عملي يتوفر له الجمال والوظيفة والجودة ويسعى إلى توصيل معرفة مقرونة يثير متعة المتلقي وإعجابه، كما عرفه أيضا بأنه طاقة خلاقة ومتناسقة وجدت من خلال نشاطات متعددة حيث يكون التميز متحققاً من خلال المحافظة على القوى التنظيمية مع إيجاد التفاعل بين الإنسان والبيئة.

ويشير (الدويري، 2009) إلى أن تميز العمل أو إدارة الجودة الشاملة (كما تعرف أحيانا) هو فلسفة تعود إلى أوائل الخمسينيات عندما حدد الطريق نحو التقدم والازدهار الاقتصادي لليابانيين بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية. وبالرغم من أن نظرية تميز العمل ما زالت في مراحلها الأولية من التطور، إلا أن المنظمات تسعى للحصول على الفوائد من خلال تبني مدخل تميز العمل، وتبحث عن التقدير الخارجي من خلال تحقيق أو الحصول على جوائز التميز. ولأجل دراستي عرفت التميز التنظيمي بأنه كل ما يجعل المنظمة متميزة تنظيمياً عن المنظمات ضمن نفس التخصص سواء من خلال تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية.

أهمية التميز التنظيمي:

أن المنظمات الإدارية التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحدد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور (ثور، 1998).

فأهمية التميز التنظيمي تنبع من إمكانية المنظمات من بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق المنافسة الغير محدودة، والحفاظ على المكانة التنظيمية أي (القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي)، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداع، وتظهر أهمية التميز التنظيمي في المنظمات الإدارية كما يلي:

1- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

2- وجود حاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات في المنظمة، حتى تتمكن مـن اتخـاذ القرارات الهامة بخصوص القوى البشرية، من الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء.

3- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سـواء كـان المـدراء أم الموظفين حتى يستطيعون المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.

4- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصناع القرار سواء كان فـرداً أم مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به، وأهميته في تحقيق العـاملين بأن المنظمة ملكاً لهم، وإن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافـة طاقـاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها.

أبعاد التميز التنظيمي:

حدد (السلمي، 2002: 26) تسعة أبعاد للتميز التنظيمي وهي: الإسـتراتيجية، نظام سياسات تحكم وتنظم عمل المنظمة، الهيكل التنظيمي، نظام جودة شاملة، نظام معلومات متكاملة، نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، نظام لإدارة الأداء الوظائف المطلوب، نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي والأداء الجماعي، القيادة الفعالـة. كمـا ذكر (زايد، 2003: 18) خمسة أبعاد للتميز وهي: تميـز القيـادة، تميـز المـوارد البشرية، تميز الإدارة الإستراتيجية، تميز المستهلك، تميـز الـسوق. كمـا ذكـر (الضلاعين، 2010) خمسة أبعاد للتميز التنظيمـي وهـي: تميـز القيـادة، تميـز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة. ولأجل دراستي اعتمدت ثلاثة أبعاد للتميز التنظيمي وهي تميز القيادة، تميـز المرؤوسـين، تميـز الثقافـة التنظيمية. وذلك لكونها أكثر تأثيرا بإدارة المعرفة وإمكانية قياس تأثيرها.

أولا: تميز القيادة:

عرفها هسلبين وجونستون (Hesslbein & Johnston, 2002) بأنها درجة قـدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفـرص التطويريـة وقبـول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة علـى مواجهـة العمليـات المـضطربة والأزمات المتعددة. إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المـشكلات فـي

الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في كافة المواقف. فالقائد المتميز يتعامل مع المواقف المختلفة التي تواجه فيتعلم منه، أما القائد العادي فهو يتأثر بها فقط (فتحي، 2000: 193).

وكما ذكرت (عباس، 2004: 137) أن القيادة الفعالة تتطلب مهارات تميزها عن الآخرين ولكي نخلق قادة متميزين لابد من دراسة الجوانب الثلاثة التالية المتضمنة الجوانب الأساسية لأعداد وتهيئة عناصر القيادة المتميزة:

1- التعلم من الآخرين.
2- اكتساب الخبرات.
3- إتقان الأدوار.

خصائص القيادي المتميز:

يختلف القياديين العاديين عن القياديين المتميزين لأنهم لا يحبون التغيير، ويفضلون الاستمرار فيما تعلموه من أنماط العمل، وهم لا يحبون الابتكار والإبداع، فالقيادي المتميز هو شخص يحب المغامرة والمخاطرة ويسعى لمعرفة المجهول ودخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل، ويحاول دوماً التفكير بطرق جديدة للعمل، لذلك يتميز القياديين بخصائص وصفات تختلف عن غيرهم من القياديين العاديين، ومن أهم الخصائص والصفات التي يتميز بها القياديين المتميزين ما يأتي (الصرن، 2000: 194):

1- يجب أن يتميز القيادي المتميز بالرؤيا الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة.
2- يجب أن يتميز القيادي المتميز بثقة النفس وبالآخرين لدرجة كبيرة جداً، ويجب ألا يستسلم بسهولة، فالفشل شي يتوقعه القيادي المتميز ويجب ألا يزيده ذلك إلا عزيمة وتصميماً.

3- يجب أن يتميز القيادي المتميز بالقدرة على التعامل مع متطلبـات ومقتـضيات التغيير، فالقيادي المتميز يجب أن يتحمل التعامل مع المواقف الصعبة والمشوشة لأنها لا تثير في نفسه البحث عن حلول لها.

4- يجب أن يتميز القيادي المتميز بالقدرة على التكيف والتجريب والتجديد.

5- يجب أن يتميز القيادي المتميز بالجرأة على إبداء الآراء وتقـديم المقترحـات اللازمة لان هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الـصادرة مـن المراجع العليا.

6- يجب أن يتميز القيادي المتميز بالاستقلالية الفردية، بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير وألا يفرض سلطته على الآخرين.

دور القائد في إدارة المعرفة:

يظهـر دور القائـد المتوجـه نحو إدارة المعرفـة المهارات التالية (أبو النصر، 2008: 80):

1- الاستماع إلى الجميع (الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والعملاء والمنافسين، وأي طرف آخر في المجتمع).

2- استحداث أفكار جديدة.

3- التفاؤل بشأن المستقبل.

4- التعلم من النجاح سواء النجاح الشخصي او نجاح الآخرين أو نجاح المنظمة أو نجاح المنظمات الأخرى وخاصة المنافسة، كذلك التعلم من الفشل.

5- الحرص على التعلم والتعليم والتدريب.

6- الحرص على تنمية المهنية المستمرة.

وحدد سادلر (Sadler, 2003: 105) خمسة جوانب لدور القائد للتوجـه نحـو إدارة المعرفة في منظمات التعلم وهي:

1- الرغبة: لا في الاستمرار في التعلم فحسب ولكن في تناول القضية بصراحة وبعقلية متفتحة، وتشجيع الآخرين على أن يحذوا حذو القائد ويوضحوا أنـه لا فائدة من الجلوس وانتظار لأن يأتي القائد بالإجابات على الأسئلة.

2- التشجيع على التعلم: عن طريق طرح أسئلة صعبة تثير التحدي، وعن طريق إثارة الفضول الفكري.

3- القدرة على تسهيل تعلم الآخرين: وذلك بأن يقوم القائد بدور المدرب والمرشد عن طريق تقديم الحوافز المناسبة وبرامج التدريب والتطوير، وإقامة منظمات تشجع التعلم مثل مراكز مصادر المعرفة.

4- دعم وتعزيز الثقافة المشجعة على التعلم: والخصائص الرئيسية لهذه الثقافة تتضمن: التسامح مع الأخطاء وتفادي توجيه اللوم، وعدم وجود موقف عدائي تجاه المخترعات والابتكارات التي تمت في أماكن أخرى، ووجود مستوى عال من التكامل بين الوظائف المختلفة والأقسام المختلفة، وتشجيع العضوية النشطة في النقابات المهنية، والتركيز القوي على السلطة التي تستند إلى الكفاءة والخبرة لا على المستوى الوظيفي أو السلطة التي يمنحها المنصب.

5- تنمية آليات نقل التعلم: من الأفراد والفرق إلى المخزون المعرفي والخبرات للمنظمة ككل.

ثانيا: تميز المرؤوسين:

عرف بورخارت (Burkhart, 1993) تميز المرؤوسين بأنه درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها دونما تذمر وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة.

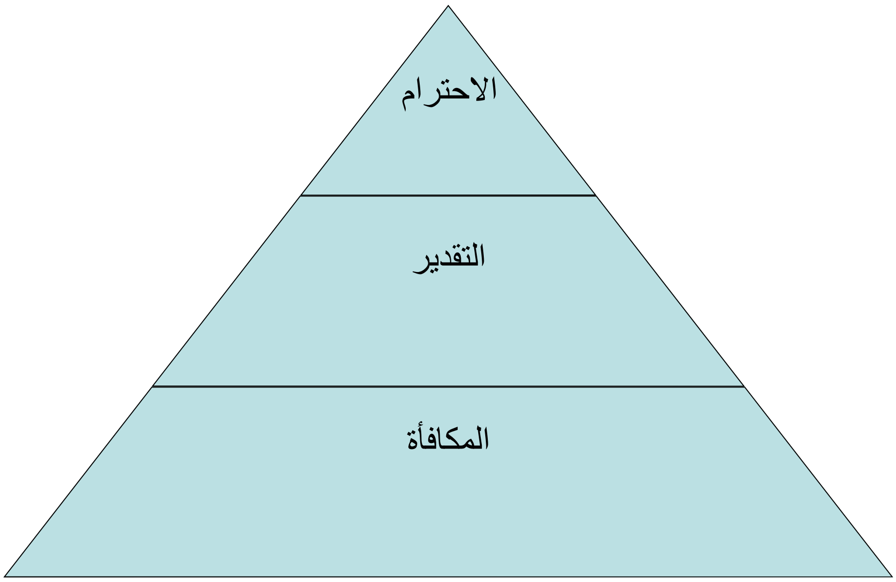
أن مفتاح التميز المرؤوسين هو تحفيزهم من خلال الدعم والإسناد لهم وإشباع حاجاتهم وكذلك تنمية التطلعات المستقبلية لهم. إذ أن الأفراد ذوي الرؤية المستقبلية لهم أهميته في تميز المنظمة (عباس، 2004: 144).

المبادئ الثلاثة للاحتفاظ بمرؤوسيك المتميزين:

لكي تحتفظ بالموظف المتميز وتحافظ على ولائه، سوف نحتاج إلـى تنفيـذ المبادئ الثلاثة التالية: الاحترام- التقدير- المكافأة (وينجفيلد و بيـري، 2003: 15) كما في الشكل رقم (3):

الشكل رقم (3)

المبادئ الثلاثة للاحتفاظ بمرؤوسيك المتميزين



المصدر: وينجفيلد وبيري، 2003.

1- الاحترام: يعني الاحترام المعاملة الجيدة للموظف ومراعاتـه نفـسياً. كمـا يوضح الشكل الهرمي، فالاحترام هو الأساس الـذي تقـوم عليـه عمليـة الاحتفاظ بالموظف المتميز، في حين أن تأثير التقـدير والمكافـأة فـسوف يضعف كثيراً إذا لم تتعامل مع الموظفين بالاحترام المطلوب.

2- التقدير: يعرف التقدير بأنه الاهتمام بالموظف المتميـز ومعاملتـه معاملـة خاصة. يذكر أن العديد من المشكلات تظهر لان العملية الإدارية لا تعـرف العواطف ولا تلقي بالاحتياجات ومتطلبات الموظفين.

3- المكافأة: إن للمكافأة أثر في الحفاظ على الموظف المتميـز. فعنـدما يقـوم الموظف بعمله بمنتهى الإخلاص ويلقى الاحترام والتقدير اللازم ثم يتلقى في

النهاية مكافأة مناسبة على مهامه, فيكون الموظف قد نال كل ما يرجوه، في حين أن المكافأة تشكل أقل حيز في التسلسل الهرمي للاحتفاظ بالموظف ومع ذلك فإن لها أثراً مهماً.

ثالثا: تميز الثقافة التنظيمية:

أن الثقافة التنظيمية لها أهمية في المنظمات، ففيها يتميز الأشخاص بشخصياتهم، كما يمكن التعبير عن شخصية المنظمة من خلال ثقافتها المميزة. فعرفها كوبتا واريا (Gupta & Arya, 2003) بانها تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، يؤكد هونيكوت (Honeycutt, 2000) أن نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم الجهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل، وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، وتشجيع الأفراد على قضاء بعض الوقت في التعلم، ومكافأة الخطأ والسلوك الإيجابي. أن الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة تشتمل على الخصائص الآتية:

1- فهم قيمة ممارسات إدارة المعرفة.
2- دعم الإدارة العليا في جميع مستوياتها لإدارة المعرفة.
3- وجود حوافز تكافئ مشاركة في إدارة المعرفة.
4- تشجيع التفاعل من أجل بناء وتقاسم المعرفة.

ويرى (حريم والساعد، 2006) أن إدارة المعرفة بنجاح تتطلب ثقافة تنظيمية تتصف بتشجيع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم. وكذلك تقدير الإنجاز والاعتراف به وتقييم المشاركة وتقاسم المعرفة و التشجيع والحث على العمل الجماعي.

أهم المعايير والممارسات الثقافية التي تعزز إدارة المعرفة التنظيمية:

1- الثقة والموثوقية:

يعتبر الثقة والموثوقية ذات أهمية كبيرة في إدارة المعرفة، فحين يثق الأفراد بعضهم بالبعض يصبح لديهم استعداد ورغبة لتبادل مواردهم دون خوف من أن يستغلها الآخرون. وكلما زادت ثقة الأفراد بشخص معين ازداد شهرة وسمعة الجيدة

والموثوقيـــة المحفـــزة وازداد التبـــادل المعرفـــي بينـــه وبـــين الآخـــرين (حريم والساعد، 2006).

2- الثقافة الجماعية:

إن إدارة المعرفة تحتاج إلى ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه ومصالحه وأفعاله الشخصية لأهداف الجماعة وأعمالها. فالثقافة تؤكد أهمية وضـع أهداف جماعية والعمل الجماعي لتحقيقها، وتنمي لدى الفرد الشعور بان جهوده تفيد الجماعة بصورة مباشرة وغير مباشرة ليانه وفان (Leana & Van, 1999).

3- الرؤية المشتركة:

حين يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومدركات ومصالح جماعية، فـأن هذا يساعدهم في تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم، ويحتمل أن يصبحوا شركاء ويتقاسمون مواردهم, وهكذا يمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربـط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة (حريم والساعد، 2006).

4- اللغة المشتركة:

أن اللغة المشتركة والقصص والحكايات والمجـازات والأسـاطير والمراسـيم والطقوس تؤدي دوراً مهماً في خلق وبناء المعرفة (توفيـق، 2004: 129), فاللغـة المشتركة تزيد من قدرة الأفراد على الوصول للآخرين وأفكارهم، وتـوفير وسـيلة إدراكية مشتركة لتقييم الفوائد المحتملة من التبادل.

5- معايير أخرى:

من المعايير الهامة الأخرى التي تتطلبها إدارة المعرفة التفتح الذهني في البيئـة الداخلية والانفتاح على البيئة الخارجية والاتصال المفتوح وإتاحة الفـرص للتجديـد والمخاطرة والبحث عن مغامرات وإعطاء الوقت للتأمـل والاستقـصاء والتبـصر (توفيق، 2004: 130).

2. 2 الدراسات السابقة:

2. 2. 1 الدراسات باللغة العربية:

قام (الضلاعين، 2010) بدراسة بعنوان "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في التميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، وبلغت عينة الدراسة (553) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً، وأن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاءت بدرجة مرتفعة أيضا. كما أشارت الدراسة إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية.

في دراسة قام بها (الزريقات، 2010) بعنوان" أثر إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات المساهمة العامة الأردنية "، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار. وتكونت عينة الدراسة من (443) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- أن تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة كان مرتفعاً.
2- أن هنالك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار، وأن إدارة المعرفة فسرت (59.4%) من التباين في بعد (فاعلية اتخاذ القرار).

وفي دراسة (المجالي، 2009) بعنوان "مدى توافر وظائف أدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر وظائف أدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، تكونت عينة الدراسة من (418) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج كان من أبرزها:

1- إن متوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كانت مرتفعة، وأن تطورات أفراد العينة لأبعاد التميز التنظيمي جاءت أيضا بدرجة مرتفعة.

2- أن هناك أثرا لأبعاد إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في التميز التنظيمي.

كما وأجرى كلا من (كراسنة والخليلي، 2009) دراسة بعنوان "مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات وزارة التربية والتعليم في الأردن لنشاطات إدارة المعرفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانه وتوزيعها على عينة مكونة من (106) مفردة وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1- إن درجة ممارسة معظم نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية، باستثناء نشاطات تخزين المعرفة ونشرها وتبادلها وتهذيب المعرفة والتي تبين أن درجة ممارستها متوسطة.
2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين طبيعة إستراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط الإنشاء المعرفي وحيازة المعرفة وتهذيبها وتخزينها وتوثيقها والتدقيق المعرفي، وتطبيق المعرفة ونشرها, وتبادلها وتنميتها، وتشكيل مجموعات المجتمع الممارس.

أما (الخشالي، 2009) فقد أجرى دراسة بعنوان "إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية، وقد استخدم الأستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والبالغة (264) عاملا تم اختيارهم من (37) شركة صناعية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج كان من أبرزها:

1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العناصر المكونة لإدارة المعرفة (امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، والاستجابة للمعرفة).
2- وجود تأثير معنوي للاستجابة للمعرفة في الأداء المقارن فيما لم يكن لعنصري امتلاك المعرفة ونشرها أي تأثير معنوي في الأداء التنظيمي.

وأجرى (المدان، 2008) دراسة بعنوان "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعات الاتصالات الأردنية (أورنج)، هـدفت الدراسـة إلـى وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المجموعة، وتكون مجتمـع الدراسـة مـن (2700) مفردة، أما العينة فشملت (270) موظفاً من جميع المستويات الإداريـة تـم اختيارها بشكل عشوائي. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة.
2- وجود أثر لعوامل الثقافة التنظيمية منفردة ومجتمعة في إدارة المعرفة ككـل وعملياتها منفردة (توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها).
3- أن القيادة كانت العامل الأكثر تأثيراً من بين عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، كما أظهرت النتائج أن ترتيب بقية عوامل الثقافة التنظيميـة كانت على النحو التالي (العاملون، أنظمـة الحـوافز، العمليـات، الهيكـل التنظيمي، ونظم المعلومات) على التوالي.

في دراسة (العمارين، 2007) بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية"، هـدفت هـذه الدراسة إلى التعرف على اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميـز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمـارك الأردنيـة. وشـمل مجتمـع الدراسة على (2373) موظف وموظفة، تم اختيار عينة منهم (418) مفردة أي مـا يشكل 20% من مجتمع الدراسة، وأهم ما توصلت إليها الدراسة أن المتوسط العـام لتطورات العاملين لأبعاد الجودة الشاملة في دائرة الجمارك الأردنية جاءت مرتفعـة جدا، وان تطورات العاملين لأبعاد التميز التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية أيضا مرتفعة، وأن هناك أثر لأبعاد الجودة الشاملة في دائرة الجمارك الأردنية في التميز التنظيمي.

وفي دراسة (البطاينة، 2007) والتي بعنوان "اثـر إدارة المعرفـة علـى الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديـد اثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجاريـة الأردنيـة باعتبارها تعمل في بيئة عالمية تستدعي اهتمـام إدارة المعرفـة، شـملت مجتمـع

الدراسة على المصارف التجارية الأردنية العاملة في الأردن، وعددها (15) مصرفاً، وتم اختيار عينة من المديرين وعددهم (122) مدير. وكانت أهم النتائج الذي توصلت الدراسة هي:

1- هناك اثر لأدارة المعرفة (الأفراد، والصنعيات، والكينونة التنظيمية)، و للثقافة التنظيمية والبيئة المادية كعناصر للبنية التحتية، واثر لعمليات توليد وتوزيع واستخدام المعرفة على الأداء التنظيمي.
2- هناك اثر لأدارة المعرفة (الأفراد، والصنعيات،)، واثر للثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والبيئة المادية كمستلزمات للبنية التحتية، واثر للعمليات توليد وتوزيع واستخدام المعرفة على التعلم التنظيمي.

اما في دراسة (طاشكندي، 2007) بعنوان "إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة"، هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم. بلغ أفراد العينة (130) مفردة. وأهم ما توصلت إليه الدراسة هي:

3- يدرك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة، وأهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم.
4- أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.
5- يجد أفراد مجتمع الدراسة أن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسه يليه عملية نقل المعرفة واستخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.
6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير العمل الحالي وكانت لصالح المشرفة الإدارية.

وفي دراسة (عبدالله، 2006) بعنوان "دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الصناعية/ نينوى"، هدفت الدراسة إلى تحديد دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة

التنافسية وتشخيصها على مستوى العينة. فشملت عينة الدراسة مـدراء المنظمـات ومعاونيهم، فمنهم مدراء التسويق والمبيعات والإنتاج والبحث والتطوير والتخطـيط والدراسات، واستخدمت استبانه مطورة لأجل الدراسة، وبلغ عينـة الدراسـة (54) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:

1- وجود ارتباط معنوي لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية.
2- أن طبيعة القطاع الصناعي يفضل عنصر الذكور للقيادة أكثر بكثير من عنصر النساء.
3- تباين عمليات إدارة المعرفة حيث أن عملية توليد المعرفة أكثرها استخداماً ثم تليها عملية توليد المعرفة، ثم خزنها فتوزيعها.

كما قام (القطارنه، 2006) بدراسة بعنوان "مدى تـوافر وظـائف إدارة المعرفـة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانيـة"، هـدفت هـذه الدراسة إلى تحليل إدارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (131) مديرا و(336) موظفا. واهم مـا توصـلت إليـه الدراسة من نتائج هي:

1- إن توافر إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهـة نظـر المـديرين جاءت بدرجة متوسطة.
2- إن معدل فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المـوظفين جاءت بدرجة متوسطة.
3- إن أدراك المديرين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، في حين إن ادراك الموظفين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة.
4- يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في فاعليـة المـديرين فـي الوزارات الأردنية.

وفي دراسة (حجازي، 2005) بعنوان "قيـاس اثـر أدراك إدارة المعرفـة فـي توظيفها لدى منظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخـاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة"، هدفت هذه الدراسة إلى بنـاء أنمـوذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية (العامة والخاصـة)، فأجريـت هـذه

الدراسة في (21) منظمة أردنية منها (11) من قطـاع العـام و(10) مـن القطـاع الخاص، فبلغ أفراد عينة الدراسة (342) فردا، منهم (227) من القطاع العام و(115) من القطاع الخاص. وابرز ما توصلت إليه الدراسة هي:

1- أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة على حد سواء تدرك مـا هـي إدارة المعرفة بأبعادها من حيث: المفهوم والدور والموجودات والأهداف والفوائـد وقيادة المعرفة والثقافة التنظيمية.

2- إن المنظمات الأردنية العامة والخاصة تمارس عمليات إدارة المعرفـة مـن حيث: التوليد والتشارك والتعلم، أي أنها توظف إدارة المعرفة في أعمالهـا وان كانت بدرجة محددة تقريبا.

وفي دراسة (الشمايلة، 2004) بعنوان "تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى، وبلغ أفراد العينة الدراسة (764) مفـردة. وابرز النتائج التي توصلت إليه الدراسة هي:

1- ثبات صلاحية المتغيرات المستخدمة في قياس تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى.

2- وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات الـدور الإضـافي بأبعاده (السلوك الموجه نحو المنظمة، السلوك الموجه نحو الجماعة) وبـين التميز التنظيمي بأبعاده (تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية).

2. 2. 2 الدراسات باللغة الأجنبية:

قام كل من يان وخاي (Yan & Xie, 2009) بدراسة بعنوان:

"An Empirical Analysis of the Antecedents of Knowledge Management Strategies"

"تحليل عملي للسوابق من استراتيجيات إدارة المعرفة"، هدفت هـذا الدراسـة إلـى تحديد السوابق التي تؤثر على اختيار التدوين واستراتيجيات التخصيص، بلغ عـدد أفراد العينة (193) مفردة. وكشفت النتائج أن معرفة في الأعمال التجارية يمكن أن تخلق ميزة تنافسية للمنظمات، وأن أنواع الثقافات المختلفة يمكن أن تكـون سـابقة

لأنواع مختلفة من استراتيجيات لإدارة المعرفة، وأن ثقافة السوق لا يـؤثر بـشكل كبير على استراتيجيات إدارة المعرفة.

دراسة اجوير (Aguiar, 2009) بعنوان:

"Applying Knowledge Management for Research and Development in the Pharmaceutical Industry"

"تطبيق إدارة المعرفة في البحث والتطوير في الـصناعة الـصيدلانية"، هـدفت الدراسة إلى مناقشة استخدام إدارة المعرفة في شركات الصناعات الصيدلانية فـي كندا من خلال استقصاء توجهات قادة شركات الصناعات الصيدلانية نحـو إدارة المعرفة. وقد استخدمت الدراسة منهج المسح الوصفي لعينة تكونت من القيـادات الإدارية في هذه الشركات، حيث هدفت الدراسة الإحصائية إلى تحديد فيما إذا كان هناك علاقة بين القيمة التجارية واستخدام إدارة المعرفة في الصناعات الصيدلانية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام وسائل إدارة المعرفة تزيد من المشاركة في المعرفة داخل الشركة، كما أشارت النتائج مساهمة إدارة المعرفة تساهم في زيادة القيمة التجارية للصناعات الصيدلانية.

دراسة سينغ (Singh, 2008) بعنوان:

"The Development and Investigation of a Conceptual Model to Understand Knowledge Management"

"تطوير وبحث نموذج مفاهيمي لفهم إدارة المعرفة"، وهدفت الدراسة إلى تطـوير وتحقيق نموذج نظري لإدارة المعرفة، وتكونت عينة الدراسة من (72) شركة مـن كندا والولايات المتحدة والهند. أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة وخطوط الأعمـال هذه تشترك في ثلاثة ملامح أساسية: التأويل (أي معرفة العمليات والبنيـة التحتيـة والحرص أن تكون محددة جيداً، ومفهومه جيدا في كل مرحلة من مراحـل تطـور المعرفة)، والدعم (أي معرفة فيما إذا كانت العمليات والبنية التحتية في كل مرحلـة من المراحل متوائمة مع أهداف كل مرحلة)، والاهتمام (أي التلازم بينهما في جميع مراحل تطور المعرفة).

دراسة فيليسيانو (Feliciano, 2007) بعنوان

"The Success Criteria for Implementing Knowledge Management Systems in an Organization"

"معايير نجاح تطبيق نظام إدارة المعرفة في المنظمات"، وهدفت هذه الدراسة التي أجريت في ولاية منهاتن في الولايات المتحدة إلى التعرف على الجوانب التكنولوجية والتنظيمية لمعايير نجاح أنظمة إدارة المعرفة، والتركيز على بناء قاعدة معرفة تنظيمية لإعادة الاستخدام العملي للمعرفة في المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة في الولايات الأمريكية، انقسمت الدراسة إلى قسمين: في القسم الأول: تم تطوير أنموذج لتطبيق عمليات توليد ونقل المعرفة والمشاركة بها في إطار أنظمة المعلومات شائعة الاستخدام، بينما تحقق القسم الثاني للدراسة من صدق الأنموذج وتحليل البيانات التي جمعت باستخدام استبانة وزعت على عينة من العاملين في مجال المعرفة في القطاعات المختلفة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من المعايير أو عوامل التمكين، التي تجعل من أنظمة إدارة المعرفة أكثر فاعلية وتشجع عمال المعرفة على المزيد من التفاعل مع قاعدة المعرفة، فمن الجانب التكنولوجي ظهرت معايير الشفافية والتكيف والاعتمادية ومن الجانب التنظيمي ظهرت معايير إدارة الوقت والقوى المادية والثقافة المشتركة للمؤسسة والتقييم والتنظيم والتدريب.

دراسة وانغ (Wang, 2006) بعنوان:

"Knowledge Management in Innovation Teams: A Case Study of IT Development Institute in Taiwan"

"إدارة المعرفة في فرق الإبداع: دراسة حالة لمعهد تطوير تكنولوجيا المعلومات في تايوان"، ركزت هذه الدراسة على الكيفية التي يتم من خلالها توظيف إدارة المعرفة في عمليات الابتكار، وقد هدفت الدراسة إلى استقصاء النشاطات الجماعية لإدارة المعرفة، بدلاً من التركيز على أنظمة إدارة المعرفة التنظيمية. ومن هنا تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيسي "كيف تم البدء باستخدام نشاطات إدارة المعرفة وتبنيها لتحسين وتعزيز نشاطات الابتكار؟ وقد تبنت الدراسة إطارا تفسيريا يسمح بالتنقيب العميق في نمط عمليات المعرفة والنشاطات المتعلقة بالابتكار. كما تبنت الدراسة منهج دراسة الحالة من خلال عمل المقابلات الشخصية، وكذلك منهج مراقبة العمل الجماعي، والاعتماد على الوثائق واستعراض البيانات التي تم تجمعيها لتحديد المواضيع الرئيسية التي تساعد في فهم إدارة المعرفة والعمليات ذات الصلة ضمن فرق الإبداع، وقد لخصت الدراسة إلى تجهيز نموذج لفريق إدارة المعرفة

يضم ثمانية عناصر، هي: خصائص المشروع، وعملية البحث والتطوير، وسـياق البحث والتطوير، وفريق العمليات، ونظم المعلومات، والتعلم الفـردي والجمـاعي، وإدارة المعرفة في الممارسة العملية، وممارسة أداء الإبداع.

ودراسة ماريان وآخرون(Maryan et, al, 2006) بعنوان:

"An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices"

"دراسة تطبيقية لتأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة المعرفة"، هدفت الدراسة لبيان كيف تؤثر ثقافة المنظمة على ممارسات إدارة المعرفة، حيث استخدمت دراسة حالة في شركة خدمات معلوماتية عالمية تملك ما يقارب حوالي (316000) موظف وهي مسؤولة عن تقديم وتسويق أنظمة معلومات واستشارات تكنولوجيـة. حيـث استخدمت المقابلات شبه المهيكلة مع (20) موظفا منهم مستشارين ومديري بـرامج ومديري مشاريع. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن علاقة ثقافة المنظمة بإدارة المعرفة لا تشمل التأثير في سلوكيات العاملين كالمشاركة بالمعرفة والبحث عنها فقط، ولكن باختيار التكنولوجيـا وبنـشوء إدارة المعرفة ونشرها في المنظمة.
2- إبراز أهمية دور قادة إدارة المعرفة ونجاحهم من خلال دعمهـم مـن قبـل الإدارة العليا والتركيز على المشاركة بالمعرفة.
3- إبراز أهمية قادة في أنجاح إدارة المعرفة من خـلال الحـوافز والمكافـآت المقدمة لمستخدمي إدارة المعرفة.

دراسة لكشمان (Lakshman, 2005) بعنوان:

"Top Executive Knowledge Leadership: Management Knowledge to Lead Change at General Electric"

"معرفة القيادة التنفيذية: إدارة المعرفة لقيادة التغيير في شركة جنرال الكتريـك"، هدفت الدراسة إلى أبراز دور القيادة المعرفية والتركيز بـشكل أساسـي علـى دورها في إدارة التغير، حيث أظهرت الدراسة دور القادة التنفيـذيين فـي إدارة المعرفة، وبيان مظاهرها للمستويات الإدارية فـي شـركة جنـرال الكتريـك وإستراتيجياتهم المعتمدة على المعرفة، وشملت الدراسة القـادة التنفيـذيين فـي

(500) شركة تابعة لشركة جنرال الكتريك، وقد استخدمت أسلوبي المقابلة والاستبانه في الدراسة، فقد تم إجراء (37) مقابلة لمديرين تنفيذيين ووزع (524) استبانه. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1- أن القادة الفعالين لهم الدور الأكبر في إدارة المعرفة من خلال اليات استحداث برامج لنقل المعرفة الداخلية والخارجية، وإنشاء مجموعات للتعلم، ووضع استراتيجيات للموارد البشرية معتمدة على المعرفة.

2- أن القيادة المعرفية تلعب دورا مهما في التغير على مستوى المنظمة الواسع، سواء أكان على المستوى التكنولوجي أم على مستوى الإدراك الاجتماعي لأهمية إدارة المعرفة.

3- أظهرت الدراسة أهمية التغير الهيكل التنظيمي حيث تتطلب التغيير بالمنظمات للوصول إلى إدارة المعرفية ناجحة وجميعها تمثل أبعاد التحتية لإدارة المعرفة.

دراسة كيو وديفيد (Cui & David, 2005)بعنوان:

"The Influence of Competitive Intensity and Market Dynamism on Knowledge Management Capabilities of Multinational Corporation Subsidiaries"

"تأثير شدة المنافسة وحركة السوق على قدرات إدارة المعرفة في المؤسسة المتعددة الجنسيات التابعة"، هدفت الدراسة إلى قياس الأثر المباشر لكل من حدة المنافسة وديناميكية السوق على قدرات إدارة المعرفة لمؤسسات المتعددة الجنسيات وأدائها، وقد حددت الدراسة قدرات إدارة المعرفة باكتساب المعرفة وتحويلها ثم تطبيقها، شملت الدراسة مديرين الفروع الكرواتية للمنظمات المتعددة الجنسيات، حيث جمع المعلومات من (131) فرعا لهذه المنظمات الأجنبية والموجودة في كرواتيا، وتكونت العينة من (500) مفردة عن طريق استبانه مطورة لهذه الدراسة. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- أن حدة المنافسة في بيئة السوق لها علاقة ايجابية بإدارة المعرفة لفروع المنظمات وديناميكية السوق، وأن الظروف البيئية تؤثر في إستراتيجية تطوير

قدرات إدارة المعرفة، وإن ديناميكية السوق لها تأثير أكثر من حدة المنافسة على قدرات إدارة المعرفة.

2- وجود علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة وأداء المنظمات، حيث إن عمليات إدارة المعرفة شملت اكتساب وتحويل وتطبيق المعرفة فقط، وأن تطبيق هذه العمليات يبرز أداء أفضل للمنظمة.

ودراسة هولويتزكي (Holowetzki, 2002) بعنوان:

"The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture: an Examination of Cultural Factors that Support the flow and Management of Knowledge within an Organization"

"العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية: دراسة للعوامل الثقافية التـي تـدعم تدفق إدارة المعرفة داخل المنظمة"، هدفت الدراسة إلى بيان أثر العوامل الثقافيـة في تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة من ثم تجميع هذه البيانات فـي قائمـة ليـتمكن المديرون التنفيذيون في المنظمات الصغيرة، وفي المنظمات غير الربحيـة مـن استخدامها عند تنفيذهم مبادرات إدارة المعرفة في منظمـاتهم، وقـد اسـتخدمت الدراسة أسلوب تحليـل المحتـوى ودراسـات الحالـة الـصادرة بـين عـامي (1998-2002) من أجل دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبـين توظيـف إدارة المعرفة. وتوصل إلى أن هناك ستة عوامل ثقافية تؤثر في مبادرات إدارة المعرفة نجاحاً أو إخفاقاً وهذه العوامل هي: نظم المعلومات، هيكل المنظمة، أنظمة المكافأة والتعويض، العمليات، الأفراد، القيادة، كما تؤكد أن الثقافة التنظيمية أحد العوامـل المهمة المؤثرة في مبادرات توظيف إدارة المعرفة في المنظمات. ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة هي: تحديد مجموعة من النماذج والمقـاييس والمعـايير لإدارة المعرفة والمعلومات في القطاع العام وذلك بهدف تعزيز قـدرة وإمكانيـة القطاع العام للاستفادة من برامج وأنظمة إدارة المعرفة. وعـدم إغفـال الجانـب الإنساني في جميع نشاطات ومراحل إدارة المعرفة، حيث يمثـل عنـصر حـرج لجميع تلك النشاطات.

2. 3 ملخص لما احتوته الدراسات السابقة و ما يميز الدراسة الحالية:

من مراجعة الدراسات السابقة وجدت أنها قامت بدراسة إدارة المعرفة مـن مداخل مختلفة، كمدخل عمليات إدارة المعرفة، ومدخل اعتبار إدارة المعرفة كبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، وأخرى اعتمد على وظائف إدارة المعرفة.

وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

حيث في رسالتي بيان لأثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي فـي الجامعـات الأردنية الخاصة ، وهناك دراسة واحدة تناولت اثر إدارة المعرفة علـى التميـز التنظيمي وهي دراسة المجالي والتي كانت مطبقة في البنوك. وأنها تطرقت إلـى أبعاد لإدارة المعرفة اختلفت عن الدراسـات الـسابقة وهـي (القـوى البـشرية، التكنولوجيا، العمليات).

كما أنها تميزت بأختيار مجتمع الدراسة من العاملين فـي الجامعـات الخاصـة الاردنية, بينما قليل من الدراسات اختارت هذا المجتمع وفضلت مجتمع الوزارات والقطاع الخاص كالاتصالات ومنظمات متعددة الجنسيات ..الخ.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:

أ- **المنهج الوصفي التحليلي:** لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بإدارة المعرفة والتميز التنظيمي، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

ب- **منهج البحث التطبيقي:** وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي تحاول الدراسة من خلاله اختبار صحة فرضياتها، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانه تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة وفقا للخطوات العملية المتعارف عليها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة والموجودة في إقليم وسط الأردن والبالغة عددها (9) جامعات (كما هي واردة في التقرير الإحصائي السنوي عن التعليم العالي في الأردن لسنة 2008-2009) في العاصمة عمان وبلغ عدد العاملين في هذه الجامعات(2832) موظفاً وموظفةً، والجدول رقم (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة.

جدول رقم (1)

يبين أسماء الجامعات الأردنية الخاصة وأعداد العاملين فيها والموجودة في إقليم وسط الأردن

ت	أسماء الجامعات الأردنية الخاصة	عدد العاملين في الجامعة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات القابلة للتحليل
1	جامعة عمان العربية للدراسات العليا	93	25	23	22
2	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا	70	19	16	15
3	جامعة عمان الأهلية	269	73	0	0
4	جامعة العلوم التطبيقية	619	167	159	154
5	جامعة فيلادلفيا	357	96	0	0
6	جامعة الإسراء	527	142	139	136
7	جامعة البتراء	288	78	76	73
8	جامعة الزيتونة الأردنية	477	129	117	113
9	جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	132	36	34	33
	المجموع	**2832**	**765**	**564**	**546**

3. 3 عينة الدراسة:

تم سحب عينة طبقية تمثل (27%) من خلال القوائم من مجتمع الدراسة وبلغ عددها (765) موظفاً وموظفة من العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة في وسط الاردن. وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت (564) استبانة، وتم استبعاد (18) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (546) استبانة لتشكل ما نسبته (19.3%) من مجتمع الدراسة الكلي، و(71.4%) من عينة الدراسة المختارة، والجدول رقم (2) يبين وصفاً لخصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

(النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة)

الخاصية	المستوى	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	253	%46.3
	أنثى	293	%53.7
	المجموع	**546**	**%100**
العمر	30 سنة فأقل	238	%43.6
	من 31-40 سنة	171	%31.3
	من 41-50 سنة	86	%15.8
	51 سنة فأكثر	51	%9.3
	المجموع	**546**	**%100**
المؤهل التعليمي	دبلوم كلية مجتمع فأقل	147	%26.92
	بكالوريوس	346	%63.37
	دراسات عليا	53	%9.71
	المجموع	**546**	**%100**
المنصب الإداري	مدير	54	%9.9
	رئيس قسم	85	%15.6
	رئيس شعبة	33	%6.0
	موظف	374	%68.5
	المجموع	**546**	**%100**
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	202	%37.0
	من 6-10 سنوات	129	%23.6
	من 11-15 سنة	82	%15.0
	16-20 سنة	80	%14.7
	21 سنة فأكثر	53	%9.7
	المجموع	**546**	**%100**

يلاحظ من الجدول رقم (2) أنه فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي فقد كانت أعلى نسبة لصالح الإناث حيث بلغت (53.7%)، في حين جاءت نسبة الذكور (46.3%). ويمكن أن يكون ذلك عائد إما إلى تفضيل الإدارات الجامعية لتوظيف العنصر النسائي في مواقع مختلفة أو لإرتفاع المعدلات الجامعية لهذا العنصر وتفوقهن على زملائهن الذكور عند المفاضلة للتعيين، وقد لوحظ وجود الاناث في أغلب المكاتب الإدارية في الجامعات المبحوثة.

وبالنسبة لخاصية العمر فقد شكل العاملون الذين تراوحت أعمارهم (30 سنة فأقل) ما نسبته (43.6%) وذلك لتشجيع الكفاءات العمرية الصغيرة للعمل في الجامعات، يليهم العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (31-40 سنة) بنسبة مقدارها (31.3%)، يليهم العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين(من 41-50 سنة) بنسبة مقدارها (15.8%)، وأخيراً جاء العاملين الذين كانت أعمارهم (51 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة وبنسبة مقدارها (9.3%).

فيما يتعلق بخاصية المؤهل التعليمي فقد تبين أن أعلى نسبة كانت من العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (63.37%) يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة دبلوم كلية مجتمع فأقل إذ بلغت (26.92%)، وأخيراً جاءت نسبة العاملين الحاصلين على الدراسات العليا والتي بلغت (9.71%).

فيما يتعلق بالمنصب الإداري فقد كانت أعلى نسبة لصالح موظف حيث بلغت (68.5%)، يليها نسبة رؤساء الأقسام حيث بلغت (15.6%)، يليها نسبة مدير حيث بلغت (9.9%)، في حين جاءت نسبة رئيس شعبة في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (6%).

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة فقد شكل العاملين الذين خبرتهم (5 سنوات فأقل) ما نسبته (37%)، وأن (23.6%) من أفراد مجتمع الدراسة كانت خبرتهم من (6-10 سنوات)، وأن (15%) من أفراد مجتمع الدراسة كانت خبرتهم من (11-15 سنة)، وأن (14.7%) من أفراد مجتمع الدراسة كانت خبرتهم من (16-20 سنة)، في حين أن (9.7%) من أفراد مجتمع الدراسة كانت خبرتهم (21 سنة فأكثر).

3. 4 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة (الإستبانة) لقياس أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الوسط في الاردن. وتتكون هذه الإستبانة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: وخصص لجمع الخصائص الديموغرافية عن العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن، وتشتمل على (النوع الاجتماعي، والمؤهل التعليمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمنصب الإداري).

أما الجزء الثاني: ويتضمن فقرات تهدف إلى تحديد أبعاد إدارة المعرفة حيث تم الاسترشاد في بناء هذه الفقرات بدراسة (المجالي، 2009) وهذه الأبعاد هي (القوى البشرية، التكنولوجيا، العمليات).

أما الجزء الثالث: فخصص لتحديد أبعاد التميز التنظيمي وتم تطوير هذه الأبعاد بالرجوع إلى الاستبانات التي صممها كل من (الضلاعين، 2010؛ المجالي، 2009) وهذه الأبعاد هي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية) وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي ابتداء (1-5) مستويات، حيث تعطى درجة (1) لعبارة غير موافق تماما ودرجة (2) غير موافق، ودرجة (3) موافق بدرجة منخفضة، ودرجة (4) موافق، ودرجة (5) موافق تماماً. واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي سيتم التعامل معها لتفسير البيانات لاحقاً ستكون على النحو الآتي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49 – 2.5	2.49 – 1

جدول رقم (3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	الأبعاد	أرقام الفقرات
إدارة المعرفة	التكنولوجيا	5-1
	القوى البشرية	10-6
	العمليات	15-11
التميز التنظيمي	تميز القيادة	20-16
	تميز المرؤوسين	25-21
	تميز الثقافة التنظيمية	30-26

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (11) محكماً من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بآرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوافق بين مضامين الاستبانة في فقراتها.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأستبانة كأداة لقياس عن طريق معامل كرونباخ الفـا (Cranach's Alpha) للاتساق الداخلي للمتغير المستقل والتابع ولأبعادهما، وكانـت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4) الآتي:

جدول رقم (4)

قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بعد من أبعاد الدراسة

رقم البعد	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Test-Retest	معامل الثبات Cranach's Alpha
1	التكنولوجيا	5-1	0.85	0.84
2	القوى البشرية	10-6	0.87	0.82
3	العمليات	15-11	0.86	0.83
3-1	**إدارة المعرفة**	15-1	-	-
1	تميز القيادة	20-16	0.86	0.89
2	تميز المرؤوسين	25-21	0.89	0.86
3	تميز الثقافة التنظيمية	30-26	0.92	0.89
3-1	**التميز التنظيمي**	30-16	-	-

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (4) إلى أن معاملات الثبات لأبعاد إدارة المعرفة تراوحت بين (0.82-0.84) في حين تراوحت معاملات ثبات أبعاد التميز التنظيمي (0.86– 0.89) وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض إجراء هذه الدراسة.

2. 7 المعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (The statistical package of social sciences) (SPSS.16.1) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية الآتية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.

2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- اختبار معامل تضخم التبـاين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبـار التبـاين المـسموح (Tolerance) للتأكـد مـن عـدم وجـود ارتبـاط عـالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

5- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبـع التوزيـع الطبيعي (Normal Distributions).

6- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لدراسة الفروق بـين المتوسـطات، وتطبيق اختبـار S-N-K (Student Newman keuls) لاسـتخراج المقارنـات البعدية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

للإجابة عن سؤالي الدراسة الأول والثاني تم استخدام المتوسـطات الحـسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة وللمجالات التي تنتمي لها.

ولاختبار فرضيات الدراسة الأولى، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد إدارة المعرفة (القوى البشرية، والتكنولوجيا، والعمليات) في كل بعد من أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية).

ولاختبار فرضيات الدراسة الثانية والثالثة فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروقات بين الخصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمنصب الإداري) وإدارة المعرفة والتميز التنظيمي، وتم تطبيق اختبار S-N-K (Student Newman's keul) للمقارنات البعدية.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لأبعاد إدارة المعرفة (القوى البشرية، والتكنولوجيا، والعمليات)؟

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن أبعاد إدارة المعرفة.

تسلسل الفقرات	أبعاد إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5-1	التكنولوجيا	3.99	0.64	1	مرتفع
10-6	القوى البشرية	3.82	0.73	3	مرتفع
15-11	العمليات	3.88	0.69	2	مرتفع
15-1	إدارة المعرفة	3.90	0.58	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لأبعاد إدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (0.58)، وقد احتلّ (التكنولوجيا) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.99) وانحراف معياري (0.64)، يلي ذلك بعد (العمليات) بمتوسط

حسابـي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.69)، في حين جاء (القوى البشرية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.73). ويفسر ذلك أن توافر أبعاد إدارة المعرفة يعد مؤشراً إيجابياً؛ لان مواكبة المعرفة صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيث يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وزيادة درجات الالتزام والتعاون والولاء للمنظمة. إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القرار. وذلك لأن العاملين يبذلون قصارى جهدهم لرقي الجامعة وشعورهم المستمر بولائهم للمؤسسة ووجود مشاعر دافئة كونها مصدر رزق لهم.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين للأبعاد المتضمنة لأبعاد إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة وهي كما يلي:

1. التكنولوجيا:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد التكنولوجيا مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	بعد التكنولوجيا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4.	لدى الجامعة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتوزيع المعرفة باستخدام الانترنت.	4.16	0.82	مرتفع
2.	توفر الجامعة للعاملين وسائل اتصال تساعدهم في الوصول إلى المعارف المخزونة.	4.04	0.87	مرتفع
3.	تتوفر لدى الجامعة أنظمة استرجاع وتحديث للمعارف.	4.03	0.83	مرتفع
5.	تستعين الجامعة بالنظم الخبيرة في أعمال اتخاذ القرارات.	3.91	0.88	مرتفع
1.	لدى الجامعة برامج لتنمية المهارات الذهنية للعاملين.	3.82	1.06	مرتفع
1-5	التكنولوجيا	3.99	0.64	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لبعد التكنولوجيا بوصفه بعداً من أبعاد إدارة المعرفة جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري (0.64)، وقد احتلّت الفقرة (4) (لدى الجامعة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتوزيع المعرفة باستخدام الانترنت)

المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.82)، في حين جاءت الفقرة (1) (لدى الجامعة برامج لتنمية المهارات الذهنية للعاملين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (1.06)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. ويمكن تفسير ذلك بأن أهم خصائص المنظّمات التي تسعى للتميز عن طريق توظيف البعد التكنولوجي هي المرونة في هياكلها التنظيمية، والتي عادة ما تتطلّب اعتماد المداخل الحديثة في إعادة هيكلّة التنظيم، واستخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون من جميع الأقسام والمستويات الإدارية، لتسهيل عملية الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية، ووجود تسهيلات تكنولوجية خاصة لتوزيع المعرفة باستخدام الانترنت.

2. القوى البشرية:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد القوى البشرية مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	بعد القوى البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6.	تستقطب الجامعة الأفراد ذوى المؤهلات الإبداعية.	3.96	0.90	مرتفع
10.	يوجد برامج تدريبية في الجامعة لتطوير استخدام المعرفة من قبل العاملين	3.86	0.98	مرتفع
7.	تشجع الجامعة على تبادل المعرفة بين العاملين.	3.81	0.95	مرتفع
9.	تتداول المعرفة في المستويات العليا والدنيا من مصادرها المختلفة.	3.77	0.91	مرتفع
8.	توفر الجامعة البيانات لتساعد العاملين بها في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم.	3.71	0.99	مرتفع
6-10	القوى البشرية	3.82	0.73	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لبعد القوى البشرية بوصفه بعداً من أبعاد إدارة المعرفة جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.73)، وقد احتلّت الفقرة (6) (تستقطب الجامعة الأفراد ذوى المؤهلات الإبداعية) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.96) وانحراف معياري (0.90) وذلك لاهتمام الجامعات بالمؤهلات

الإبداعية واستقطابها لأجل العمل لديها، في حين جاءت الفقرة (8) (توفر الجامعة البيانات لتساعد العاملين بها في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.99)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. وتُفسر هذه النتيجة إلى امتلاك الجامعات الخاصة رؤية واضحة للتخطيط المستقبلي للموارد البشرية وفقاً لاحتياجاتها، والتغييرات التي من المتوقع ان تطرأ على العرض والطلب من الموارد البشرية، وأن الجامعات الخاصة حققت النجاح المتوقع في خلق وسائل اتصال كفؤ ومرنة بين الموظفين فيها، وعلى مختلف المستويات الإدارية.

3. العمليات:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد العمليات مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	بعد العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
12.	تستخدم الجامعة أسلوب البحث العلمي لابتكار المعرفة الجديدة.	3.91	0.88	مرتفع
11.	تسعى الجامعة للحصول على المعرفة من مصادر خارجية.	3.90	0.89	مرتفع
14.	يتم تشجيع الموظفين على تطبيق المعرفة والإفادة منها.	3.89	0.92	مرتفع
15.	تؤكد الجامعة باستمرار على أهمية تطبيق المعرفة المخزونة.	3.85	0.93	مرتفع
13.	يتم تدوين الخبرات والتجارب التي يمر بها الجامعة وحفظها في قواعد البيانات مناسبة.	3.84	0.95	مرتفع
11-15	العمليات	3.88	0.69	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لبعد العمليات بوصفه بعداً من أبعاد إدارة المعرفة جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.69)، وقد احتلّت الفقرة (12) (تستخدم الجامعة أسلوب البحث العلمي لابتكار المعرفة الجديدة) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.88) وذلك لاهتمام

الجامعات بابتكار المعرفة الجديدة باستخدام أساليب البحث العلمي، في حين جاءت الفقرة (13) (يتم تدوين الخبرات والتجارب التي يمر بها الجامعة وحفظها في قواعد البيانات مناسبة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.95) كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. وتفسير ذلك بأن توظيف بعد العمليات يتطلب المرونة في الأعمال والنشاطات لتتماشى مع الخطط والسياسات، والتي عادة ما تتطلّب اعتماد المداخل الحديثة في إعادة هيكلّة التنظيم، واستخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون من جميع الأقسام والمستويات الإدارية، لتسهيل عملية الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات بما يتلاءم والظروف التي تواجه المنظمة مستقبلاً.

الإجابة عن السؤال الثاني: ماهي تصورات العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لأبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية)؟

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات التميز التنظيمي.

تسلسل الفقرات	التميز التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
16-20	تميز القيادة	3.88	0.78	1	مرتفع
21-25	تميز المرؤوسين	3.83	0.73	3	مرتفع
26-30	تميز الثقافة التنظيمية	3.86	0.75	2	مرتفع
16-30	التميز التنظيمي	3.86	0.69	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين في الجامعات الخاصة للتميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافـة التنظيميـة)، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلّي لتصورات العاملين للتميـز التنظيمـي (3.86) وانحراف معياري (0.69)، وقد احتّل بعد تميز القيـادة المرتبـة الأولـى، بمتوسط حسابي بلـغ (3.88) وانحراف معياري (0.78)، يلي ذلك بعد تميز الثقافـة التنظيمية، بمتوسط حسابي بلـغ (3.86) وانحراف معياري (0.75)، في حين جـاء

في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد تميز المرؤوسين بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (0.73). وقد يعود السبب في ذلك إلى أهمية التركيز على التميز التنظيمي من خلال بناء هياكل تنظيمية مرنة، وعدم المركزية، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات، وتخفيف القيود البيروقراطية وتخفيف حدة الالتزام الحرفي بنص الأنظمة والتعليمات والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك، والتي قد توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لإظهار إمكاناته الإبداعية وتشجيع الابتكار والإبداع في تقديم الاقتراحات والملاحظات، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات العاملين في الجامعات الخاصة للتميز التنظيمي وهي كما يلي:

1. تميز القيادة:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد تميز القيادة مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	تميز القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.20	تتميز إدارة الجامعة بتقبلها للتغير والتطوير.	3.95	0.92	مرتفع
.19	تشجع إدارة الجامعة العاملين لديها لأداء وظائفهم بكفاءة.	3.93	0.95	مرتفع
.18	تدرك إدارة الجامعة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الداخلية.	3.91	0.89	مرتفع
.17	يساعد استخدام المعرفة من قبل إدارة الجامعة على الإبداع.	3.84	0.94	مرتفع
.16	تدعم قيادة الجامعة الفرد الذي يساهم في تقديم خدمات جديدة تختلف عن الخدمات التقليدية.	3.80	1.03	مرتفع
16-20	تميز القيادة	3.88	0.78	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لبعد تميز القيادة بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.78)، وقد احتلّت الفقرة

(20) (تتميز إدارة الجامعة بتقبلها للتغير والتطوير) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.92)، في حين جاءت الفقرة (16) (تدعم قيادة الجامعة الفرد الذي يساهم في تقديم خدمات جديدة تختلف عن الخدمات التقليدية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري (1.03)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. وتفسر هذه النتيجة على أهمية أن تمتع القادة بالرؤيا الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع مشكلات العمل اليومية، والقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير للوصول إلى درجة التميز.

2. تميز المرؤوسين:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد تميز المرؤوسين مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	تميز المرؤوسين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
24.	لدى أفراد الجامعة القدرة على تنفيذ العمليات الجامعية في الوقت المحدد.	3.97	0.78	مرتفع
25.	لدى الجامعة برامج تحديث المهارات المعرفية لأفراده.	3.88	0.90	مرتفع
23.	تشجع الجامعة مساهمة الأفراد في تقديم خدمات جديدة.	3.80	0.95	مرتفع
21.	يتفاعل أفراد الجامعة مع بعضهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة من خلال توليد أفكار جديدة.	3.78	0.96	مرتفع
22.	يتم تحفيز الأفراد وتشجيعهم على حفظ خبراتهم.	3.72	1.01	مرتفع
21-25	تميز المرؤوسين	3.83	0.73	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لبعد تميز المرؤوسين بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (0.73)، وقد احتلّت الفقرة (24) (لدى أفراد الجامعة القدرة على تنفيذ العمليات الجامعية في الوقت المحدد) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.78)،

في حين جاءت الفقرة (22) (يتم تحفيز الأفراد وتشجيعهم على حفظ خبراتهم) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري (1.01)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. ويمكن تفسير ذلك بأن إستراتيجية تميز المرؤوسين تستهدف تحقيق الحاجات العاطفية والنفسية والإنسانية للعاملين، وتتجسد في حسن معاملة العامل وإزالة أسباب التذمر، وتقديم الخدمات الترفيهية للعاملين، وكل ما من شأنه تقوية روحهم المعنوية وتنمية آمالهم الإنسانية، كالشعور بالاعتزاز بالعمل، والشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب، وتقدير الآخرين له، والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل، ووجود فرص الترقية، والشعور بالولاء نحو المنظمة.

3. تميز الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بعد تميز الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	تميز اثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
30.	يتم استخدام المعارف الجديدة في تحسين إجراءات العمل في الجامعة.	3.98	0.86	مرتفع
26.	تشجع الجامعة جهود البحث والتطوير في مجال المعرفة.	3.92	0.89	مرتفع
29.	تشجع الثقافة السائدة في الجامعة على تعزيز العمل الجماعي وتنمية روح الفريق.	3.84	0.96	مرتفع
28.	تشجع بيئة العمل في الجامعة وتقاليدها على تحسين مستوى العمليات.	3.80	0.94	مرتفع
27.	تساهم الاتجاهات السائدة في الجامعة بتدعيم تبادل المعرفة بين العاملين.	3.75	0.95	مرتفع
26-30	تميز الثقافة التنظيمية	3.86	0.75	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لبعد تميز الثقافة التنظيمية بوصفه بعداً من أبعاد التميز التنظيمـي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.75)، وقـد

احتلّت الفقرة (30) (يتم استخدام المعارف الجديدة في تحسين إجراءات العمل في الجامعة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.86)، في حين جاءت الفقرة (27) (تساهم الاتجاهات السائدة في الجامعة بتدعيم تبادل المعرفة بين العاملين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.95)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. وتفسر هذه النتيجة بأن تميز الثقافة التنظيمية يسهم في منح العاملين في الجامعات الخاصة شعورا بالهوية التنظيمية وتحقيق الاستقرار التنظيمي وتسهيل بناء الالتزام وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

4. 2 نتائج اختبار الفرضيات:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة " Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF "، واختبار التباين المسموح به " Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة ، ويشير الجدول رقم (13) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول إن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول (13) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10)، وتتراوح (1.832 –2.592)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح " Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من

(0.05) وتتراوح بين (0.386 – 0.546)، لذلك يمكن القول إنـه لا توجـد مـشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (13)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
التكنولوجيا	0.54	1.83	0.32
القوى البشرية	0.38	2.59	0.31
العمليات	0.46	2.13	0.37

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيـرات، وكمـا يشير الجدول رقم (13) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1)، لذلك يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

جدول رقم (14)

يوضح مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي على مستوى كل بعد وعلى البعد الكلي.

الأبعاد التابعة / الأبعاد المستقلة	تميز القيادة	تميز المرؤوسين	تميز الثقافة التنظيمية	التميز التنظيمي
التكنولوجيا	*0.34	*0.45	*0.34	*0.42
القوى البشرية	*0.42	*0.46	*0.43	*0.49
العمليات	*0.44	*0.51	*0.47	*0.54
إدارة المعرفة	*0.616	*0.695	*0.591	*0.703

*دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (14)، بأن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحـصائياً، وهي سلبية بين المتغيرات المستقلة إدارة المعرفة والتميز التنظيمي كمتغيـر تـابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجماليـة للعلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي ككل (0.703)، وكانت أقوى

هذه العلاقات مع البعد التابع (تميز المرؤوسين) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.695) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير التابع (تميز الثقافة التنظيمية) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية (0.591).

جدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

المتغير التابع	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التميز التنظيمي	الانحدار	(3، 541)	0.686	180.18	60.06	*393.48	0.000
	الخطأ			82.58	0.15		
تميز القيادة	الانحدار	(3، 541)	0.573	190.01	63.34	*242.39	0.000
	الخطأ			141.36	0.26		
تميز المرؤوسين	الانحدار	(3، 541)	0.609	174.67	58.22	*280.47	0.000
	الخطأ			112.31	0.21		
تميز الثقافة التنظيمية	الانحدار	(3، 541)	0.578	176.56	58.85	*2.46.59	0.000
	الخطأ			129.12	239.		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح جدول رقم (15) صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (3، 541)، حيث إن أبعاد إدارة المعرفة تفسر (68.6%) من التباين في بعد (التميز التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (57.3%) من التباين في بعد (تميز القيادة)، وتُفسر أيضاً (60.9%) من التباين في بعد(تميز المرؤوسين)، وفسرت أبعاد إدارة المعرفة (57.8%) من التباين في بعد (تميز الثقافة التنظيمية)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد إدارة المعرفة في تفسير الأبعاد التابعة للتميز التنظيمي. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجيا ، والقوى البشرية، والعمليات) على تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة في التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التكنولوجيا	0.08	0.03	0.07	*2.42	0.016
القوى البشرية	0.37	0.03	0.39	*10.29	0.000
العمليات	0.44	0.03	0.43	*12.35	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (541) = 2.326

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (16)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (التكنولوجيا، والقوى البشرية، والعمليات) لها تأثير في التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (2.42، 10.29، 12.35) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجيا، والقوى البشرية، والعمليات) على تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد إدارة المعرفة (التكنولوجيا، والقوى البشرية، والعمليات) في التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة، كما يتضح من الجدول رقم (16) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد العمليات قد

احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (58.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل بعد القوى البشرية حيث فسر مع بعد العمليات (68.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التكنولوجيا حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (68.4%) من التباين في التميز التنظيمي كمتغير تابع.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتميز التنظيمي من خلال أبعاد إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
العمليات	0.588	0.502	13.389*	0.000
القوى البشرية	0.681	0.411	12.661*	0.000
التكنولوجيا	0.684	0.184	3.331*	0.002

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة (التكنولوجيا، والقوى البشرية، والعمليات) في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة

أبعاد إدارة المعرفة	B	**الخطأ المعياري**	**قيمة** Beta	**قيمة** t **المحسوبة**	**مستوى دلالة** t
التكنولوجيا	0.12	0.04	0.09	*2.59	0.010
القوى البشرية	0.37	0.04	0.35	*7.78	0.000
العمليات	0.44	0.04	0.39	*9.52	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (541) = 2.326

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18)، ومن متابعة قـيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (التكنولوجيا، والقوى البشرية، والعمليـات) لها تأثير في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي فـي الجامعـات الأردنيـة الخاصة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (2.59، 7.78، 9.52) على التوالي، وهي قـيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضـية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجيا، والقوى البشرية، والعمليات) فـي تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصـة. وعنـد إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي"Stepwise Multiple Regression" لتحديـد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد إدارة المعرفة (التكنولوجيا، والقوى البشرية، والعمليات) في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة، كما يتضح مـن الجـدول رقم (19) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد العمليات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (48.8%) من التباين في المتغيـر التابع، ودخل بعد القوى البشرية حيث فسر مع بعد العمليات (56.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التكنولوجيا حيث فسر مع المتغيرات السابقة مـا مقداره (57.1%) من التباين في تميز القيادة كمتغير تابع.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression"

للتنبؤ بتميز القيادة من خلال أبعاد إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
العمليات	0.488	0.440	10.050*	0.000
القوى البشرية	0.566	0.392	9.946*	0.000
التكنولوجيا	0.571	0.113	3.426*	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة (التكنولوجيا، والقوى البشرية، والعمليات) في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التكنولوجيا	0.05	0.04	0.04	**1.22	0.233
القوى البشرية	0.41	0.04	0.41	*9.98	0.000
العمليات	0.41	0.04	0.38	*9.90	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (541) = 2.326

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (20)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (العمليات، والقوى البشرية) لها تأثير في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (9.98، 9.90) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق (التكنولوجيا) ليس له أثر في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.22)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (القوى البشرية، والعمليات) في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير (التكنولوجيا).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد إدارة المعرفة (التكنولوجيا، والقوى البشرية، والعمليات) في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة، كما يتضح من الجدول رقم (21) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد القوى البشرية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (53.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل بعد العمليات حيث فسر مع بعد القوى البشرية (60.6%) من التباين في تميز المرؤوسين كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (التكنولوجيا) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً في تفسير التباين في المتغير التابع.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز المرؤوسين من خلال أبعاد إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
القوى البشرية	0.531	0.534	*11.436	0.000
العمليات	0.606	0.431	*10.253	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (التكنولوجيا)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة (التكنولوجيا، والقوى البشرية، والعمليات) في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التكنولوجيا	0.087	0.045	0.074	*1.981	0.043
القوى البشرية	0.346	0.046	0.338	*7.513	0.000
العمليات	0.465	0.045	0.426	*10.443	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (541) = 2.326

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (التكنولوجيا، والقوى البشرية، والعمليات) لها تأثير في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.981، 7.513، 10.443) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجيا، والقوى البشرية، والعمليات) في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد إدارة المعرفة (القوى البشرية ،

والتكنولوجيا، والعمليات) في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة، كما يتضح من الجدول رقم (23) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن بعد العمليات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (50.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل بعد القوى البشرية حيث فسر مع بعد العمليات (57.3%) من التباين في تميز الثقافة التنظيمية كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (التكنولوجيا) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً في تفسير التباين في المتغير التابع.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بتميز الثقافة التنظيمية من خلال أبعاد إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
العمليات	0.505	0.498	*10.899	0.000
القوى البشرية	0.573	0.351	*9.354	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (التكنولوجيا)

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين لإدارة المعرفة بأبعادها تعزى للخصائص الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المنصب الإداري، سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) في تصورات أفراد العينة لإدارة المعرفة تعزى للخصائص الديمغرافية (العمر، المنصب الإداري، سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي)، وتطبيق اختبار (S-N-K) (Student Newman keuls) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق، وتم أيضاً استخدام اختبار ت (T.test) لتصورات المبحوثين نحو (إدارة المعرفة) تبعاً للنوع الاجتماعي:

الجدول رقم (24)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين لإدارة المعرفة تبعاً للخصائص الديموغرافية (العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة)

الخصائص الديمغرافية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 542)	14.47 182.00	4.82 0.34	*14.36	0.000
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 543)	10.90 185.57	5.45 0.34	*15.94	0.000
المنصب الإداري	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 542)	1.35 195.12	0.45 0.36	**1.252	0.290
سنوات الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 541)	11.34 185.12	2.84 0.34	*8.288	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائيا

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة تبعاً للنوع الاجتماعي:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (25) إلى أنه يوجـد فروقـات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(إدارة المعرفة) تعزى لخاصـية (النـوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (5.814)، ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنويـة عنـد مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (إدارة المعرفة) تعزى لخاصية (النوع الاجتماعي). ويبين الجدول رقم (25) أن الفـروق بالنـسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي، حيث بلـغ متوسط إجابة الذكور (4.05)، ومتوسط إجابة الإناث (3.76).

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين على إدارة المعرفة

تبعاً لخاصية (النوع الاجتماعي).

المتغير	فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	ذكور	4.05	0.49	*5.814	0.000
	إناث	3.76	0.65		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة تبعاً لخاصية العمر:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (24) للفروقات في إدارة المعرفة تبعاً لخاصية العمر، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في إدارة المعرفة، حيث وجدت أن (F=14.36) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلـق بهـذا المتغير، ويعزز ذلك نتائج اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنـات البعدية؛ حيث يبين الجدول رقم (24) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) والفئة العمرية (51 سنة فـأكثر) ولـصالح العـاملين ذوي

الأعمار (51 سنة فأكثر). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار (31-40 سنة) والفئة العمرية (51 سنة فأكثر) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار (41-50 سنة) والفئة العمرية (51 سنة فأكثر) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر).

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على إدارة المعرفة حسب خاصية العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.81	-	-	-	*0.55
31-40 سنة	3.83	-	-	-	*0.53
41-50 سنة	3.99	-	-	-	*0.37
51 سنة فأكثر	4.36	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة تبعاً لخاصية المؤهل التعليمي:

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (24) للفروقات في إدارة المعرفة تبعاً لخاصية المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لخاصية المؤهل التعليمي في إدارة المعرفة، حيث وجدت أن ($F=15.94$) ومستوى الدلالة ($\alpha =0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة **(**$\alpha \leq 0.05$**)** ، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بهذه الخاصية، ويعزز ذلك نتائج اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول (27) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا)، وذوي المؤهل (دبلوم كلية مجتمع فأقل)، ولصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) وذوي المؤهل (بكالوريوس) ولصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا).

جدول رقم (27)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة حسب خاصية المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية مجتمع فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم كلية مجتمع فأقل	3.82	-	-	*0.40
بكالوريوس	3.90	-	-	*0.32
دراسات عليا	4.22	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروق في تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة تبعاً لخاصية المنصب الإداري:

تشير النتائج التي يعرضها جدول رقم (24) للفروقات في إدارة المعرفة تبعاً لخاصية المنصب الإداري، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لخاصية المنصب الإداري في إدارة المعرفة، حيث وجدت أن ($F=1.252$) ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.290$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (إدارة المعرفة) تعزى للموقع الإداري.

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة تبعاً لخاصية سنوات الخبرة:

أشارت النتائج التي يعرضها جدول رقم (24) للفروقات في إدارة المعرفة تبعاً لخاصية سنوات الخبرة، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لخاصية سنوات الخبرة في إدارة المعرفة حيث وجدت أن ($F=8.288$) ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.000$)، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا الخاصية، ويعزز ذلك نتائج اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول (28) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل) وذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ولصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر).

ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي وسنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) وذوي سـنوات الخبـرة (6-10 سـنوات) ولـصالح العـاملين ذوي سـنوات الخبـرة (16 سنة فأكثر). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بـين ذوي وسـنوات الخبـرة (16 سنة فأكثر) وذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة) ولصالح العاملين ذوي سـنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). ووجدت فروق ذات دلالة إحـصائية بـين ذوي سـنوات الخبرة (11-15 سنة) وذوي سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل) ولصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة) وذوي سنوات الخبرة (6-10 سنوات) ولصالح العـاملين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة).

جدول رقم (28)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على إدارة المعرفة حسب خاصية سنوات الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.78	-	-	-	*0.29	*0.40
6-10 سنوات	3.80	-	-	-	*0.27	*0.38
11-15 سنة	3.88	-	-	-	-	*0.30
16-20 سنة	4.07	-	-	-	-	-
21 سنة فأكثر	4.18	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين لتحقيق التميـز التنظيمـي تعـزى للخـصائص الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمستوى الـوظيفي، والخبـرة الوظيفية).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي في تصورات أفـراد العينة للتميز التنظيمي تعزى للخصائص الديموغرافية (العمر، المنـصب الإداري، سـنوات الخبـرة، المؤهـل التعليمـي)، وتطبيـق اختبـار (S-N-K)

(Student Newman keuls) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفـروق، وتم أيضاً استخدام اختبار ت (T.test) لتصورات المبحوثين نحو (التميز التنظيمـي) تبعاً للنوع الاجتماعي:

جدول رقم (29)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً للخصائص الديموغرافية (العمر، المنصب الإداري، سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي)

الخصائص الديموغرافية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 542)	11.23 251.60	3.74 0.46	*8.06	0.000
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 543)	8.002 254.83	4.001 0.469	*8.53	0.000
المنصب الإداري	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 542)	1.74 261.09	0.58 0.48	**1.201	0.309
سنوات الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 541)	13.51 249.32	3.38 0.46	*7.33	0.000

* ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة احصائياً

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً للنوع الاجتماعي:

تشير المعطيات الإحصائية في جدول رقم (30) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(التميز التنظيمـي) تعـزى لخاصـية (النـوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (5.422)، ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنويـة عنـد مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تـصورات المبحـوثين نحـو (التميـز التنظيمي) تعزى لخاصية (النوع الاجتماعي). ويبين جدول رقـم (30) أن الفـروق

بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي، حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (4.02)، ومتوسط إجابة الإناث (3.71).

جدول رقم (30)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين على التميز التنظيمي

تبعاً لخاصية (النوع الاجتماعي).

المتغير	النوع الاجتماعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
التميز التنظيمي	ذكور	4.02	0.59	*5.422	0.000
	إناث	3.71	0.74		

* ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً لخاصية العمر:

أشارت النتائج التي يعرضها جدول رقم (29) للفروقات في التميز التنظيمي تبعاً لخاصية العمر، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في التميز التنظيمي؛ حيث وجدت أن (F=8.06) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذه الخاصية، ويعزز ذلك نتائج اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية، حيث يبين جدول رقم (31) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) والفئة العمرية (51 سنة فأكثر) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأعمار (31-40 سنة) والفئة العمرية (51 سنة فأكثر) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر).

جدول رقم (31)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على التميز التنظيمي حسب خاصية العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.77	-	-	-	0.48*
31-40 سنة	3.81	-	-	-	0.44*
41-50 سنة	3.96	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	4.25	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً لخاصية المؤهل التعليمي:

أشارت النتائج التي يعرضها جدول رقم (29) للفروقات في التميز التنظيمي تبعاً لخاصية المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لخاصية المؤهل التعليمي في التميز التنظيمي، حيث وجدت أن ($F=8.53$) ومستوى الدلالة ($\alpha =0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذه الخاصية، ويعزز ذلك نتائج اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية، حيث يبين جدول رقم (32) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل التعليمي (دراسات عليا)، وذوي المؤهل التعليمي (دبلوم كلية مجتمع فأقل)، ولصالح ذوي المؤهل التعليمي (دراسات عليا). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المؤهل التعليمي (دراسات عليا) وذوي المؤهل التعليمي (بكالوريوس) ولصالح ذوي المؤهل التعليمي (دراسات عليا).

جدول رقم (32)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول التميز التنظيمي حسب خاصية المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية مجتمع فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم كلية مجتمع فأقل	3.79	-	-	*0.35
بكالوريوس	3.84	-	-	*0.30
دراسات عليا	4.14	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً لخاصية المنصب الإداري:

أشارت النتائج التي يعرضها جدول رقم (29) للفروقات في التميز التنظيمي تبعاً لخاصية المنصب الإداري، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لخاصية المنصب الإداري في التميز التنظيمي، حيث وجدت أن ($F=1.201$) ومستوى الدلالة ($\alpha =0.309$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة **(**$\alpha \leq 0.05$**)**، مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا الخاصية.

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً لخاصية سنوات الخبرة:

أشارت النتائج التي يعرضها جدول رقم (29) للفروقات في التميز التنظيمي تبعاً لخاصية سنوات الخبرة، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لخاصية سنوات الخبرة في التميز التنظيمي حيث وجدت أن ($F=7.33$) ومستوى الدلالة ($\alpha =0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة **(**$\alpha \leq 0.05$) ، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذه الخاصية، ويعزز ذلك نتائج اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية، حيث يبين جدول رقم (32) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ذوي سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل) وذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر) ولصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي وسنوات الخبرة (21 سنة فأكثر) وذوي

سـنوات الخبـرة (6-10 سـنوات) ولـصالح العـاملين ذوي سـنوات الخبـرة (21 سنة فأكثر). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بـين ذوي وسـنوات الخبـرة (21 سنة فأكثر) وذوي سنوات الخبرة (11-15 سـنة) ولصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي سنوات الخبرة (16-20 سنة) وذوي سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل) ولصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (16-20 سنة).

جدول رقم (33)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على التميز التنظيمي حسب خاصية سنوات الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.68	-	-	-	0.35*	0.49*
6-10 سنوات	3.79	-	-	-	-	0.38*
11-15 سنة	3.82	-	-	-	-	0.35*
16-20 سنة	4.03	-	-	-	-	-
21 سنة فأكثر	4.17	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفروقات في تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة والتميز التنظيمي تبعاً للجامعة

جدول رقم (34)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين لإدارة المعرفة والتميز التنظيمي تبعاً للجامعة

المتغير التابع	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	بين المجموعات داخل المجموعات	(6، 539)	6.373 87.592	1.062 0.163	7.501*	0.000
التميز التنظيمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(6، 539)	5.452 90.513	0.909 0.168	5.377*	0.018

* ذات دلالة إحصائية على ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لإدارة المعرفة تبعاً للجامعة:

تُشير النتائج التي يعرضها جدول رقم (34) للفروقات في إدارة المعرفة تبعاً للجامعة، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية للجامعة في إدارة المعرفة؛ حيث وجدت أن (F=7.501) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α ≤ 0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(إدارة المعرفة) تعزى للجامعة، ويعزز ذلك نتائج اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية؛ حيث يبين جدول رقم (35) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين (جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا) و(جامعة البتراء) ولصالح جامعة البتراء. وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين (جامعة الزيتونة الأردنية) و(جامعة البتراء) ولصالح جامعة البتراء، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين (جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا) و(جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا) ولصالح جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا. وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين (جامعة الزيتونة الأردنية) و(جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا) ولصالح جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا.

جدول رقم (35)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على إدارة المعرفة حسب الجامعة

الجامعات	المتوسط الحسابي	عمان العربية للدراسات العليا	الشرق الأوسط للدراسات العليا	العلوم التطبيقية	جامعة الإسراء	جامعة البتراء	الزيتونة الأردنية	الأميرة سمية للتكنولوجيا
جامعة عمان العربية للدراسات العليا	3.69	-	-	-	-	-	-	-
جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا	3.65	-	-	-	-	0.24	-	*0.45
جامعة العلوم التطبيقية	3.71	-	-	-	-	-	-	-
جامعة الإسراء	3.74	-	-	-	-	-	-	-
جامعة البتراء	3.89	-	-	-	-	-	-	-
جامعة الزيتونة الأردنية	3.62	-	-	-	-	*0.27	-	*0.48
جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	4.10	-	-	-	-	-	-	-

- ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً للجامعة:

تُشير النتائج التي يعرضها جدول رقم (34) للفروقات في التميز التنظيمي تبعـاً لخاصية العمر، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية للجامعة في التميز التنظيمـي، حيث وجدت أن (F=5.377) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(التميز التنظيمـي) تعزى للجامعة، ويعزز ذلـك نتـائج اختبـار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية، حيث يبين جدول رقم (36) أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحـصائية بين (جامعة الزيتونة الأردنية) و(جامعة العلوم التطبيقية) ولصالح جامعـة العلـوم التطبيقية. ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين (جامعة الإسراء) و(جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا) ولصالح جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا. وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين (جامعة الزيتونة الأردنية) و(جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيـا) ولصالح جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا.

جدول رقم (36)

نتائج تحليل اختبار S-N-K (Student Newman keuls) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على التميز التنظيمي حسب الجامعة

الجامعات	المتوسط الحسابي	عمان العربية للدراسات العليا	الشرق الأوسط للدراسات العليا	العلوم التطبيقية	جامعة الإسراء	جامعة البتراء	الزيتونة الأردنية	الأميرة سمية للتكنولوجيا
جامعة عمان العربية للدراسات العليا	3.81	-	-	-	-	-	-	-
جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا	3.77	-	-	-	-	-	-	-
جامعة العلوم التطبيقية	3.88	-	-	-	-	-	-	-
جامعة الإسراء	3.68	-	-	-	-	-	-	*0.51
جامعة البتراء	3.85	-	-	-	-	-	-	-
جامعة الزيتونة الأردنية	3.61	-	-	*0.27	-	-	-	*0.58
جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	4.19	-	-	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

4. 3 مناقشة النتائج:

من خلال التحليل الاحصائي للبيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج يمكن توضيحها كما يأتي:

1. أن تصورات العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لأبعاد إدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتلّ بعد (التكنولوجيا) المرتبة الأولى يلي ذلك بعد (العمليات) في حين جاء (القوى البشرية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد. وقد يعود السبب في ذلك إلى أهمية وضوح توجه الجامعات المستقبلي، والأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال توظيف المعرفة، وبناء الهياكل التنظيمية المرنة، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات، وتفسر هذه النتيجة على أن الجامعات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب ألاّ تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل يجب أن يكون توظيف المعرفة والتكنولوجيا هي السمات المميزة لأداء خدماتها. ذلك أن إحساس العاملين بتوافر وظائف المعرفة يعد أحد المؤثرات المحفزة على إيجاد جامعات تتسم بالفاعلية بما يكفل تحقيق مصلحة الجامعة والفرد معاً. كما يمكن أن تفسر هذه النتيجة على أن توافر أبعاد إدارة المعرفة يساعد على استخدام أمثل لنظم المعلومات الحديثة. ويسهل الإجراءات الإدارية، ويزيد الكفاءة لدى العاملين فيها، ويحسن المخرجات، ويوفر الوقت، والمال، وذلك من خلال توافر التجهيزات والمعدات اللازمة لتطبيق هذا المفهوم في الجامعات الخاصة، وتوافر أخصائيين، والبنية المعلوماتية اللازمة، وتوافر المعدات والتجهيزات اللازمة من موارد بشرية مؤهلة، وخطط إستراتيجية واضحة، وقاعدة بيانات واسعة ومهيأة، كلّ ذلك يمكن أن يسهم في تحقيق التميز التنظيمي. كما أن توافر درجات مقبولة من مؤشرات المعرفة لدى العاملين يعد من أهم الركائز التي تساعد على توظيف منهجية إدارة المعرفة، لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة مخرجات العمل، وتمكينهم من الأداء بشكل مميز.

2. أن تصورات العاملين في الجامعات الخاصة لأبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية) جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتّل

بعد تميز القيادة المرتبة الأولى، يلي ذلك بعد تميز الثقافة التنظيمية، في حين جـاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد تميز المرؤوسين. وتفسر هـذه النتيجـة علـى أن العاملين في الجامعات الخاصة يمتلكون قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميـزة، تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تذمر، وتشجيع الآخـرين علـى المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. ويتبين مـن هـذه النتائج أن أفراد العينة قد أعطوا أعلى درجة أولوية لتميز القيـادة، وهـذه نتيجـة طبيعية، حيث تشكل هذا البعد مصدر هاماً لدرجة الفهم بين أعضاء الجامعـة فـي إطار التناسب بين التخصص والمهارة والقدرة على الأداء، ومنح أعضاء الجامعـة الصلاحية الكافية، التي تخولهم وضع الأهداف المرتبطة بمهامهم واتخاذ القـرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم المحددة، وتعـزز هـذه النتيجـة نتـائج الخصائص الشخصية لأفراد العينة والتي دلت على مستويات تعليمية مرتفعة نسبياً، والتقت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الضلاعين، 2010) والتي أشارت نتائجها إلى أن تصورات مديري الدوائر الحكومية فـي المدينـة المنـورة للتميـز التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة.

3. إن أبعاد إدارة المعرفة تفسر (68.6%) من التباين في بعد (التميز التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (57.3%) من التباين في بعد (تميز القيادة)، وتُفسر أيـضاً (60.9%) من التباين في بعد (تميز المرؤوسين)، وفسرت أبعاد إدارة المعرفة (57.8%) مـن التباين في بعد (تميز الثقافة التنظيمية). ومثل هذه النتيجة ملموسة، حيث تُفـسر أن الجامعات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسـات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف الجامعة بالأسلوب النـاجح. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليـا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإداريـة لاتخـاذ القـرارات المناسبة من دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الـضرورية وفـي حالـة القرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعليـة. وتُفـسر هـذه النتيجة أيضاً على أن توافر أبعاد إدارة المعرفة في المنظمات من أحد المـؤثرات المحفزة على تحقيق التميز التنظيمي، حيث إن توافر هذه الأبعاد يسهم فـي سـيادة

التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالجامعـة، من أجل تحقيق مصلحة الجامعة والفرد معاً، كما تُفسر هذه النتيجة أيضاً علـى أن العاملين يحتاجون إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة الجامعة للعاملين، فـأنهم بـلا شـك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسـة (المجـالي، 2009) التي أشارت نتائجها إلى أن هنالك أثر لإدارة المعرفة في التميز التنظيمي.

4. وجد أن المتغيرات الفرعية التالية (التكنولوجيا، والقوى البشرية، والعمليات) لها تأثير في التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة، وإن بعد العمليات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (58.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل بعد القوى البشرية حيث فسر مع بعد العمليات (68.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التكنولوجيا حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (68.4%) من التباين في التميز التنظيمي كمتغير تابع.

5. أن المتغيرات الفرعية التالية (التكنولوجيا، والقوى البشرية، والعمليات) لها تأثير في تميز القيادة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة، وإن بعد العمليات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (48.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل بعد القوى البشرية حيث فسر مع بعد العمليات (56.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير التكنولوجيا حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (57.1%) من التباين في تميز القيادة كمتغير تابع.

6. إن المتغيرات الفرعية التالية (العمليات، والقوى البشرية) لها تأثير في تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة، وإن بعد القوى البشرية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (53.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل بعد العمليات حيث فسر مع بعد القوى البشرية (60.6%) من التباين في تميز المرؤوسين كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد

المتدرج متغير (التكنولوجيا) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً في تفسير التباين في المتغير التابع.

7. وإن المتغيرات الفرعية التالية (التكنولوجيا، والقوى البشرية، والعمليات) لها تأثير في تميز الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة، وإن بعد العمليات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (50.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل بعد القوى البشرية حيث فسر مع بعد العمليات (57.3%) من التباين في تميز الثقافة التنظيمية كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (التكنولوجيا) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً في تفسير التباين في المتغير التابع.

8. يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو (إدارة المعرفة) تعزى لخاصية (النوع الاجتماعي) وأن الفروق بالنسبة للنـوع الاجتمـاعي كانـت لصالح الذكور، وما يفسر هذه النتيجة أن الذكور هم أكثر اهتماماً بإدارة المعرفـة، حيث إنهم عادةً ما يكونون أكثر اطّلاعاً على المعلومات الخاصة بالعمل وأكثر حرية في التعبير عن آرائهم والإفصاح عن شخـصيتهم مـن الإنـاث فـي المجتمعـات المحافظة. وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي فـي إدارة المعرفة، وأن الفروق لصالح ذوي المؤهل التعليمي (دراسات عليا). ويفسر ذلك أن الفرد الحاصل على المؤهل التعليمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيـا بجوانـب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً، كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجـازه عالياً. وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في إدارة المعرفة لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (16-20 سنة) و(21 سنة فأكثر)، وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زادت خبرات الفرد بالوظيفة يصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، ويصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد فتزاد ثقته واعتماده علـى نفـسه فتـزاد معرفته الإدارية ، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمـر فـي إدارة المعرفة وأن الفروق لصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاء وعلماً

ودارية بحيثيات العمل، الأمر الذي يؤهله للتعامل مع إدارة المعرفة ويكـون أكثـر عطاء وتوظيفاً لها.

9. يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتـصورات المبحـوثين نحـو (التميـز التنظيمي) تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) وأن الفروق بالنسبة للنوع الاجتمـاعي كانت لصالح الذكور، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في التميز التنظيمي، وأن الفروق لصالح ذوي المؤهل التعليمي (دراسات عليا). وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في التميز التنظيمي لصالح العـاملين ذوي سنوات الخبرة (16-20 سنة) و(21 سنة فأكثر)، وأنه توجد فروق ذات دلالـه إحصائية لمتغير العمر في التميز التنظيمي وأن الفـروق لـصالح العـاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). ويرجع السبب في ذلك إلى أنه كلمـا زاد مؤهـل الفـرد وخبراته يكون أكثر ادراكاً لتفاصيل العمل ولمنافع التميز التنظيمي الـذي يمـنحهم الاطمئنان والاستقرار في العمل، وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف الجامعة التي يعملون بها، ويـصبحون أكثـر دراية بحيثيات العمل، وأنه كلما زاد مؤهل الفرد التعليمي زادت قدراته على تقيـيم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي، ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل.

4. 4 التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل لها توصي الدراسة:

1. وجود أثر لإدارة المعرفة في التميز التنظيمي، لذا يجـب علـى الجامعـات الخاصة الأردنية ضرورة تهيئة العاملين لقبول تلك التغييرات، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

أ- تنمية معلومات المديرين والعاملين عن أهمية توظيف المعرفـة والتغييـرات الإستراتيجية المخطط إدخالها بغية تحقيق التميز التنظيمي.

ب- التنسيق بين المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل

الرأي حول التغييرات وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بـين الإدارة والعاملين ويشجع الاتصال بكافة الاتجاهات والمشاركة بين العاملين في اتخـاذ القرارات.

2. البدء في إحلال ثقافة تنظيمية داخل الجامعات الخاصة الأردنية ترتكز علـى استراتيجيات توظيف المعرفة الإدارية، وبلورة قيم تعبر عن مفاهيم المشاركة والتعاون، والعمل كفريق وتنوع المهارات لما لها من أثر إيجابي على التميز التنظيمي داخل الجامعات الخاصة الأردنية.
3. العمل على تعزيز أبعاد إدارة المعرفة والتميز التنظيمي، من خـلال إيجـاد قاعدة بيانات ونظم للمعلومات، قادرة على تزويد إدارتها بما تحتاجـه مـن معلومات كمية ونوعية في الوقت المناسب والشكل المناسب، وعلـى جميـع المستويات الإدارية فيها، باعتبارها أحـد المكونـات الأساسـية فـي إدارة المعرفة.
4. وضع إستراتيجيات شاملة، بناء على الممارسات المثلى لأبعاد المعرفة، مـن خلال توفير المناخ الملائم الذي يحفز، ويستثير سلوكيات العـاملين، ودعـم فرق العمل الجماعي، والاهتمام بمصلحة العاملين وإشعارهم بـان الجامعـة ملكاً لهم، بما ينعكس بصورة إيجابية على تصرفاتهم.
5. تقديم جوائز للعاملين المتميزين في الجامعة، والثناء على جهودهم، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود وتقديم الإبداعات اللازمة مما ينعكس على تطور المنظمة وفاعليتها.
6. ضرورة توفير مناخ تنظيمي وصحة تنظيمية ملائمة مـن قبـل الجامعـات الخاصة الأردنية تشجيع على تقبل فكرة التميز وفي هـذا الـصدد تقتـرح الدراسة:

أ. توفير الفهم الواضح والقناعة الراسخة لدى العاملين بأهداف الجامعة.

ب. تحقيق التكاملية والتوازن المطلوب بين (السلطة والمسؤولية) وصولاً إلى الإنجاز المستهدف.

ج. تشجيع التوجه نحو التغيير وكل ما من شأنه البحـث عـن وسـائل

وأساليب عمل جديدة تتواكب مع التطورات التكنولوجية.

7. ولما كانت هذه الدراسة لم تغطي جميع الأبعاد إذ أبقـت المجـال مفتوحـاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسـة مثل (التعلم التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة التحويليـة، والجـودة الشاملة، وهندسة العمليات الإدارية).

المراجع

أ. المراجع باللغة العربية:

أبو النصر، مدحت محمد، (2008)، **الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.

بطانية، محمد تركي، والمشاقبة، زياد محمد، (2010)، **إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

بطاينة، محمد تركي، (2007)، **اثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

التقرير الإحصائي السنوي عن التعليم العالي في الأردن لسنة 2008-2009.

توفيق، عبد الرحمن، (2004)، **الإدارة بالمعرفة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بمبك"، القاهرة، مصر.

ثور، كارل، (1998)، **مقاييس النجاح**، ترجمة أمل منصور، بيت الأفكار الدولية، السعودية.

جعلوك، محمد على، (1999)، **القادة هل يولدون؟... أم يصنعون**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى.

حجازي، هيثم علي إبراهيم، (2005)، **قياس اثر أدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى منظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

حجازي، هيثم، (2005)، **إدارة المعرفة: مدخل نظري**، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حريم والساعد، (2006)، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، مجلد (2)، عدد (2)، ص 202-245.

حسن، حسين عجلان، (2008)، **إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

الخشالي، شاكر جار الله، (2009)، إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد (29)، عدد (1)، ص 45-68.

خلف، فليح حسن، (2007)، **اقتصاد المعرفة**، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

درة، عبد الباري، والصباغ، زهير نعيم، (2010)، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين/ منحنى نظمي**، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.

الدويري، غسان غريب، (2009)، إدارة التميز في القطاع العام الأردني، **مجلة المسارات الثقافية**، الأمارات العربية المتحدة، مجلد (5)، عدد (3)، ص 295-400.

رزوقي، نعيمة حسن، (2004)، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية**، مجلد (10)،عدد (2)، ص 18-31.

زايد، عادل، (2003)، **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

الزريقات، خالد، (2010)، أثر إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة **دراسات العلوم الإدارية**، مجلد.(37)، عدد.(2)، ص ص.114-134.

الزيادات، محمد عواد، (2008)، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

السالم، مؤيد سعيد، (2002)، **تنظيم المنظمات: دراسة مقارنة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام**، الأردن.

السلمي، علي، (2002)، **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة، مصر.

الشمايلة، نانسي عبد الله، (2004)، **تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الصرن، رعد حسن، (2000)، **إدارة الإبداع والابتكار: أسس التكنولوجية وطرائق التطبيق**، دار رضا للنشر، دمشق، سوريا، الجزء الأول.

الضلاعين، علي، (2010)، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، **مجلة الدراسات للعلوم الإدارية**، مجلد (37)، عدد (1)، ص 64-91.

طاشكندي، زكيه بنت ممدوح قاري عبدالله، (2007)، **إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الطيب، طارق، (2009)، **مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث**.

الظاهر، نعيم إبراهيم، (2009)، **إدارة المعرفة**, عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع مع جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع, الأردن, الطبعة الأولى.

عباس، سهيلة، (2004)، **القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى

عبد الوهاب، سمير محمد، (2005)، **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة**، الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة، السعودية.

عبدالله، ناهد إسماعيل، (2006)، دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الصناعية/ نينوى، **مجلة بحوث مستقبلية**، عدد (13)، ص 44-50.

عبوي، زيد منير، (2006)، **التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته**، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي،عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عامر، والعمري، غسان، (2006)، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمـان، الأردن، الطبعـة الأولى.

عليان، ربحي مصطفى، (2008)، **إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

العمارين، مسعود هاني، (2007)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، **مجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، مجلد(4)، عدد (3)، ص 371-401.

الفاعوري، رفعت عبد الحليم، (2005)، **إدارة الإبداع التنظيمي**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إربد، الأردن.

فتحي، محمد، (2000)، **الطريق نحو التميز: كيف تصنع من نفسك قائداً ناجحاً**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر بور سعيد.

القطارنه، زياد حمد، (2006)، **مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانيـة**، رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الكبيسي، صلاح الدين، (2005)، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإداريـة، مصر.

الكبيسي، عامر، (2004)، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمـات**، المكتـب الجـامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.

كراسنة، عبد الفتاح عبد الرحمن، والخليلي، سمية محمد توفيق، (2009)، مكونـات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنيـة، **المجلـة الأردنية في إدارة الأعمال**، مجلد (5)، عدد (3)، ص 293-326.

كرمللي، سلطان، (2005)، **إدارة المعرفة: مدخل تطبيقـي**، ترجمـة هيـثم علـي حجازي، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية الأولى.

المجالي، امال ياسين، (2009)، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبـة الاقتـصادية

الخاصـة، **مجلـة الدراسـات للعلـوم الإداريـة**، مجلـد (36)، عـدد (1)، ص 140-166.

محمد، محمد عبد المقصود، (2006)، **القيادة الإدارية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، طبعة أولى.

المدان، سامي عبدالله، (2008)، **قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيـذ إدارة المعرفة في مجموعات الاتصالات الأردنية (أورنج): دراسة حالـة**، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

مراياتي، محمد، (2000)، اقتصاد المعرفة: تكنولوجيا المعلومات والتعريب، **المجلة العربية**، عدد(1)، ص 101-124.

المرسي، جمال الدين محمـد، (2006)، **إدارة الثقافـة التنظيميـة والتغيـر**، دار الجامعية، مصر.

مطر، عبد اللطيف، (2007)، **إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الملكاوي، إبراهيم الخلوف، (2007)، **إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.

نجم، عبود نجم، (2005)، **إدارة المعرفة: المفاهيم والاسـتراتيجيات والعمليـات**، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

نجم، عبود نجم، (2008)، **إدارة المعرفة: المفاهيم والاسـتراتيجيات والعمليـات**، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.

نور الدين، عصام، (2010)، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

وينجفيلد، بارب، وبيري، جانيس، (2003)، **كيف تحـتفظ بموظفيـك المتميـزين**، الترجمة باعتماد خالد العامري، دار الفـاروق للنـشر والتوزيـع، مـصر، القاهرة، الطبعة العربية الأولى.

ياسين، سعد غالب، (2008)، **إدارة المعرفـة: المفـاهيم والـنظم والتقنيـات**، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

ب. المراجع باللغة الأجنبية:

Aguiar, (2009) **Applying Knowledge Management for Research and Development in the Pharmaceutical Industry**, Unpublished Doctoral Thesis, Pro-quest Information and Learning Company, Library of University of Jordan-center of theses deposit.

Awad, E & Ghaziri, H, (2004) **Knowledge Management**, Prentice Hall, Upper Saddle River (New Jersey).

Buchanan, David & Huczynsky, Andrzej, (2004) **Organizational Behavior**, an Introductory Text, 5th Edition, Prentice Hall.

Burkhart, Patrick J. (1993), **Successful Strategic Planning: A Guide For**, Kogan Page Limited, London, 2nd edition.

Crawford, C. (2005), Effects of Transformational Leadership and Organizational Position on Knowledge Management, **Journal of Knowledge Management**, Vol (36), No (4), p5.

Cui, Anna Shaojie, & David A. Griffith, (2005), The Influence of Competitive Intensity and Market Dynamism on Knowledge Management Capabilities of Multinational Corporation Subsidiaries, **Journal of International Marketing**, Vol (13), No (3), p 45.

Daft, Richard, (2001) **Organization Theory and Design**, 7ed, USA South- Western College Publishing.

Dalkir, Kimiz, (2005) **Knowledge Management in Theory and Practice**, USA Elsevier Buttes worth- Heinemann, p3.

Feliciano, (2007**) The Success Criteria for Implementing Knowledge Management Systems in an Organization**, Unpublished Master Thesis, Pro-quest Information and Learning Company, Library of University of Jordan-center of theses deposit.

Gupta, R.P & Arya, P.P, (2003) **Human Resource Management and Accounting**, India at Elegant Printers.

Hesslbein, Frances & Johnston, Rob. (2002), **On Mission and Leadership: A leader to Leader Guide**, United States of America.

Holowetzki. Antonina , (2002) **The Relationship between Knowledge Management and Organizational Culture: an Examination of Cultural Factors that Support the flow and Management of Knowledge within an Organization**, Unpublished Master Thesis, Pro-quest Information and Learning Company, Library of University of Jordan-center of theses deposit.

Honeycutt, Jerry, (2000) **Knowledge Management Strategies**, Microsoft Press, Washington, USA.

Jiming. (2008) **Exploring the Link between Knowledge Management Performance and Firm Performance**, Unpublished Doctoral thesis, Pro-quest Information and Learning Company, Library of University of Jordan-center of theses deposit.

Lakshman, C. (2005), Top Executive Knowledge Leadership: Management Knowledge to Lead Change at General Electric**, Journal of Change Management**, Vol (5), No (4), p 67.

Leana, Carrie. & Van, Burren. (1999), Organizational Social Capital and Employment Practices, **Academy Management Review**, Vol (24), No (3), p 45.

Maryan, Alavi. & Timothy, R. Kayworth & Dorothy, Leinder (2006), An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices, **Journal of Knowledge Management**, Vol (4), No (3), p 108.

Mertins,G. & Descouwzoe, K. (2003), Don't Just Management Crises**, New Zeeland Management**, Vol (50), No (1), pp: 176- 196.

Miller, Susan Burgess. (2005), **Lessons learned Noted: A Retrospective Case study of the stored Organizational Memory of the causes of Mishaps in NASA**, UMI pro Quest Digital Dissertations-24 page preview.

Newman. Brian, Kurt W Conrad, (1994), **The Knowledge Management Theory Papers**, Washington, USA.

Pearlson, K. & C. Saunders, (2004), **Managing and Using Information Systems**, John Wiley & Sons, Hoboken.

Sadler, Philip (2003), **Leadership**, London, kogan page.

Surrary, (1999), Knowledge Management and Competition in Consulting Industry**, California Management Review**, Vol (4), No (2), pp: 90- 102.

Singh, (2008) **The Development and Investigation of a Conceptual Model to Understand Knowledge Management**, Unpublished Master Thesis, University of Oregon, U.S.A.

Wang, (2006) **Knowledge Management in Innovation Teams: A Case Study of IT Development Institute in Taiwan**, Unpublished Master Thesis, University of Oregon, U.S.A.

Wheeland, Cralg (1994) Identity and Excellence, **Role Models for City Managers**, Vol (26), No (3), p 50.

Wikipedia, (2003) **Knowledge Management**, Available under the terms of the GNU Free Documentation License, 27Sep.

Yan and Xie, (2009) **An Empirical Analysis of the Antecedents of Knowledge Management Strategies**, Unpublished Doctoral Thesis, Pro-quest Information and Learning Company, Library of University of Jordan-center of theses deposit.

ملحق رقم (أ)

(الاستبانة)

عمادة الدراسات العليا

كلية إدارة الأعمال

أختي الموظفة المحترمة...... أخي الموظف المحترم

تحية طيبة وبعد ...

إن الباحثة تقوم بدراسة بعنوان "**أثر إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة**"، وذلك للحصول على درجة ماجستير في الإدارة العامة، فأرجو التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بموضوعية ودقة، شاكرةً لكم تعاونكم ومؤكدةً لكم بأن المعلومات التي تقدمونها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة

بي كرد عبدالله مجيد

ماجستير إدارة العامة

يرجى وضع إشارة(√) في المربع الذي ينطبق على حالتك:

1- الجنس: ☐ **ذكر** ☐ **أنثى**

2- العمر: ☐ **30 سنة فأقل** ☐ **31-40 سنة** ☐ **41-50 سنة** ☐ **51 سنة فأكثر**

3- المؤهل التعليمي: ☐ **دبلوم متوسط فأقل** ☐ **بكالوريوس** ☐ **ماجستير** ☐ **دكتوراه**

4- المنصب الإداري: ☐ **مدير** ☐ **رئيس قسم** ☐ **رئيس شعبة** ☐ **موظف**

5- سنوات الخبرة: ☐ **5 سنوات فأقل** ☐ **من 6-10 سنوات** ☐ **من 11-15 سنة** ☐ **من 16-20 سنة** ☐ **21 سنة فأكثر**

يرجى وضع إشارة(√) في المربع الذي ينطبق على حالتك:

ت	الفقـرات	موافق تماما (5)	موافق (4)	موافق بدرجة منخفضة (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماما (1)
	القسم الأول / ويتعلق بالفقرات التي تقيس العامل المستقل: إدارة المعرفة					
	التكنولوجيا					
1	لدى الجامعة برامج لتنمية المهارات الذهنية للعاملين.					
2	توفر الجامعة للعاملين وسائل اتصال تساعدهم في الوصول إلى المعارف المخزونة.					
3	تتوفر لدى الجامعة أنظمة استرجاع وتحديث للمعارف.					
4	لدى الجامعة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتوزيع المعرفة باستخدام الانترنت.					
5	تستعين الجامعة بالنظم الخبيرة في أعمال اتخاذ القرارات.					
	القوى البشرية					
6	تستقطب الجامعة الأفراد ذوى المؤهلات الإبداعية.					
7	تشجع الجامعة على تبادل المعرفة بين العاملين.					
8	توفر الجامعة البيانات لتساعد العاملين بها في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم.					
9	تتداول المعرفة في المستويات العليا والدنيا من مصادرها المختلفة.					
10	يوجد برامج تدريبية في الجامعة لتطوير استخدام المعرفة من قبل العاملين					

ت	الفقـرات	موافق تماما (5)	موافق (4)	موافق بدرجة منخفضة (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماما (1)
	العمليات					
11	تسعى الجامعة للحصول على المعرفة من مصادر خارجية.					
12	تستخدم الجامعة أسلوب البحث العلمي لابتكار المعرفة الجديدة.					
13	يتم تدوين الخبرات والتجارب التي يمر بها الجامعة وحفظها في قواعد البيانات مناسبة.					
14	يتم تشجيع الموظفين على تطبيق المعرفة والإفادة منها.					
15	تؤكد الجامعة باستمرار على أهمية تطبيق المعرفة المخزونة.					
	القسم الثاني / ويتعلق بالفقرات التي تقيس العامل التابع: التميز التنظيمي					
	تميز القيادة					
16	تدعم قيادة الجامعة الفرد الذي يساهم في تقديم خدمات جديدة تختلف عن الخدمات التقليدية.					
17	يساعد استخدام المعرفة من قبل إدارة الجامعة على الإبداع.					
18	تدرك إدارة الجامعة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة الداخلية.					
19	تشجع إدارة الجامعة العاملين لديها لأداء وظائفهم بكفاءة.					
20	تتميز إدارة الجامعة بتقبلها للتغير والتطوير.					

ت	الفقـرات	موافق تماما (5)	موافق (4)	موافق بدرجة منخفضة (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماما (1)
	تميز المرؤوسين					
21	يتفاعل أفراد الجامعة مع بعضهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة من خلال توليد أفكار جديدة.					
22	يتم تحفيز الأفراد وتشجعيهم على حفظ خبراتهم.					
23	تشجع الجامعة مساهمة الأفراد في تقديم خدمات جديدة.					
24	لدى أفراد الجامعة القدرة على تنفيذ العمليات الجامعية في الوقت المحدد.					
25	لدى الجامعة برامج تحديث المهارات المعرفية لأفراده.					
	الثقافة التنظيمية					
26	تشجع الجامعة جهود البحث والتطوير في مجال المعرفة.					
27	تساهم الاتجاهات السائدة في الجامعة بتدعيم تبادل المعرفة بين العاملين.					
28	تشجع بيئة العمل في الجامعة وتقاليدها على تحسين مستوى العمليات.					
29	تشجع الثقافة السائدة في الجامعة على تعزيز العمل الجماعي وتنمية روح الفريق.					
30	يتم استخدام المعارف الجديدة في تحسين إجراءات العمل في الجامعة.					

ملحق رقم (ب)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ملحق رقم (ب)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

1	أ.د. حلمي شحادة	جامعة مؤتة
2	د. خالد الزعبي	جامعة مؤتة
3	د. حسين العزب	جامعة مؤتة
4	د. رائد العضايلة	جامعة مؤتة
5	د. فيروز الضمور	جامعة مؤتة
6	أ. د. شوقي ناجي جواد	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
7	أ. د. أكرم المشايخي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
8	أ.د. مزهر شعبان العاني	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
9	د. أحمد صالح السكر	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
10	د.خالد أبو الغنم	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
11	د. هيثم علي حجازي	مدير عام